

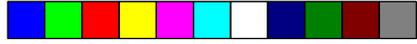
ISSN 1807-2585

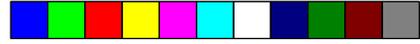
REVISTA DE
PSYCOLOGIA
Saúde Mental E Segurança Pública

NÚMERO 5

JANEIRO/DEZEMBRO

2008





ISSN 1807-2585

PSYCOLOGIA

Saúde Mental E Segurança Pública

Revista da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais

Número: 5

Janeiro/Dezembro: 2008

Periodicidade: anual

ADMINISTRAÇÃO

Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Polícia Militar

Rua Diábase, 320 - Prado

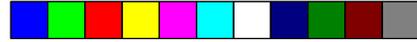
Belo Horizonte - MG

CEP 30.410-440

Tel: (0xx31) 2123-9513

Fax: (0xx31) 2123-9512

E-MAIL: cpp@pmmg.mg.gov.br

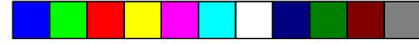


Os artigos publicados são de responsabilidade dos autores, não traduzindo, necessariamente, a opinião do Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

A reprodução total ou parcial dos artigos poderá ser feita, salvo disposição em contrário, desde que citada a fonte.

Aceita-se intercâmbio com publicações nacionais e estrangeiras.

Revista de Psicologia: Saúde Mental e Segurança Pública - v. 1 - 1999 -
Belo Horizonte, Polícia Militar de Minas Gerais; Centro de Pesquisa e
Pós-Graduação da PMMG, 1999 - nº 5
Publicação Anual.
Publicação interrompida de 2000 a 2001 e 2004 a 2006.
Ano 1, nº 1 - especial, publicada pelo Centro de Estudos e Pesquisas;
Ano 2, nº 2 - publicada pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação.
ISSN 1807-2585
1. Psicologia. 2. Psicanálise. 3. Saúde Mental. 4. Administração. I.
Polícia Militar de Minas Gerais: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO7-8

**CONTEXTOS E QUESTÕES ACERCA DO ADOECIMENTO
PSÍQUICO NUMA INSTITUIÇÃO MILITAR**

Adriana Mesquita 9-17

**REPERCUSSÕES DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
SOBRE O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO/DESMOTIVAÇÃO
DOS POLICIAIS MILITARES EM UMA UNIDADE
OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Adriana Mesquita 19-36

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
DE CASO NO SETOR PÚBLICO**

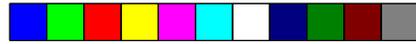
Fabiana Santos Rezende 37-57

**RELACIONAMENTO ENTRE ALUNOS DOS CURSOS
LÍDERES NO CENTRO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO**

Eliene Lima de Souza e
Juliana Mendonça Nicolau 59-75

**A TRANSFERÊNCIA COMO DIREÇÃO DO TRATAMENTO
ANALÍTICO**

Marcelo Augusto Resende 77-82



SEÇÃO ESPECIAL

A PSICOLOGIA NO CENTRO DE TREINAMENTO POLICIAL

Eliene Lima de Souza 83-92

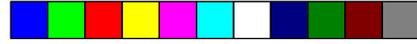
LEGISLAÇÃO

Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001

Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental 93-98

NORMAS EDITORIAIS 101-110





APRESENTAÇÃO.

Os textos desta Revista de nº 5 têm em comum o fato de apresentarem, em sua maioria, reflexões de peculiaridades da relação entre o trabalho e o psiquismo do trabalhador.

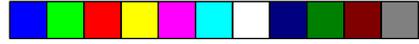
Três desses textos apresentam estudo que trazem à luz o relato, pelos próprios profissionais, das suas vivências no ambiente de trabalho, como uma estratégia de apreensão da relação do homem com seu trabalho, contribuindo, assim, para um maior entendimento desta relação. Neles, o foco, é respectivamente, a motivação/desmotivação, o comprometimento organizacional e as Relações Interpessoais.

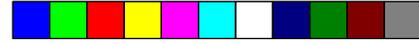
Reflexões sobre as demandas institucionais frente ao adoecimento psíquico e as condições necessárias para o tratamento analítico são os temas de dois artigos.

*A Revista traz, pela primeira vez, a **Seção Especial**. Dois textos inauguram esta nova seção. Um elucida a função do Centro de Treinamento Policial (CTP), da PMMG e o lugar do Psicólogo neste Centro. A legislação brasileira que dispõe sobre direitos as pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental é o outro texto que compõe esta parte especial da Revista.*

*As Normas Editoriais atualizadas finalizam este número da Revista e trazem como novidade o fato de se referenciar nas normas da **American Psychological Association (APA)**, no tocante à forma de citação, referências, figura e tabelas e, a possibilidade de que a Revista possa ser publicada em meio digital, na rede mundial de computadores, o que amplia de forma incomensurável, a sua possibilidade de divulgação.*

Conselho Editorial.





CONTEXTOS E QUESTÕES ACERCA DO ADOECIMENTO PSÍQUICO NUMA INSTITUIÇÃO MILITAR

ADRIANA MESQUITA

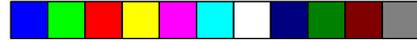
*Capitã Psicóloga da PMMG,
Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFMG*

Resumo: *O tema adoecimento psíquico na instituição é abordado através de uma breve retrospectiva sobre as pesquisas em Saúde Mental e Trabalho enfocando alguns trabalhos realizados por Wanderley Codo e Christophe Dejours. O texto também aborda o papel dos profissionais de saúde mental frente às demandas da instituição através do percurso profissional da autora e de citações de artigos de outros psicólogos, evidenciando o lugar de assistencialismo em que este profissional muitas vezes é colocado.*

Palavras-chave: *Adoecimento psíquico, saúde mental e trabalho, instituição, organização do trabalho, somatização, sofrimento psíquico.*

Eis aqui uma questão delicada que está presente dentro de qualquer instituição – o adoecimento psíquico. Outra questão é que os profissionais de saúde mental são chamados a dar respostas rápidas a problemas que na verdade são altamente complexos e cuja resolução imediata é completamente impossível. Isto nos conduz a alguns questionamentos: O que pede a PMMG a seus profissionais de saúde mental? O que deseja? Como fazer mudanças realmente eficazes, e não apenas momentâneas que na verdade apenas favorecem a repetição? Que lugar o psicólogo da PMMG vem ocupando? Quais as contribuições que podemos trazer?

Logo após ter iniciado meu trabalho como psicóloga na PMMG, em 1995, numa Unidade Operacional do interior, percebi que assim como eu ninguém tinha claro qual era o papel de um psicólogo em um



Contextos e questões acerca do adoecimento psíquico numa Instituição Militar

Batalhão de Polícia. O nome da seção em que fui designada para trabalhar dizia algo sobre o que se esperava do psicólogo: “Seção de Assistência à Saúde”. Assistência à Saúde é um termo amplo que nos remete a vários significados como cuidar, prevenir, curar, remediar, entre tantos outros que possam aparecer. Este termo nos remete a uma citação de Favato em seu artigo “A Clínica na Instituição PM” (2002: p.47) ao dizer sobre como o psicólogo pode ser visto dentro da Instituição:

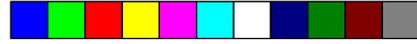
O próprio lugar de proteção ou socorro a que a clínica de psicologia está atrelada, com o significante “assistência” fazendo parte de sua denominação, é um entrave. A cobertura assistencial tomada como garantia de abrigo, de auxílio, de ajuda, alimenta a possibilidade de acolhimento ideal e fantasioso.

Em outro artigo “Escutando Clinicamente a Instituição” (2002: p. 63-64) Gontijo ressalta:

Possivelmente esperavam de nós (psicólogos) que calássemos este “quê” de humano que rasga a moldura da farda e desestabiliza a estrutura organizacional. Talvez até mesmo que capturássemos o militar em nosso consultório e, a portas fechadas, lhe restituíssemos a compostura, remendássemos sua carcaça e o devolvêssemos pronto para o serviço”... “Como calar o sujeito, se a nossa postura deve ser justamente a de dar-lhe a palavra, ser depositário de suas fantasias, favorecer a revivência dos afetos e causar-lhes o desejo?

Aos poucos, através de atendimentos clínicos e contatos com a tropa, minha escuta e minha forma de ver a Instituição foram se ampliando e cada vez mais foi ficando evidente o caráter paradoxal do trabalho, podendo ser tanto fonte de equilíbrio e satisfação como gerar sofrimentos e danos à saúde.

Assim surgiu meu primeiro questionamento. Onde fica a Instituição se a todo tempo se vê apenas o indivíduo como o responsável exclusivo de seu adoecimento? Como foi dito, o psicólogo veio para ocupar o lugar de assistencialismo e paternalismo, cujo componente principal é dar uma “solução” para o sofrimento do sujeito, dar uma interpretação, “curar”, fazer entrevistas, palestras, enfim,



Adriana Mesquita

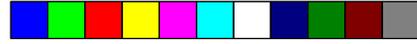
soluções às vezes paliativas. O que parece estar por trás deste pedido é que obturemos uma falta, que um vazio seja preenchido, escondendo os sintomas que também estão presentes na instituição. Assim, o sujeito passa a ser o responsável exclusivo por qualquer problema que ele possa vir a apresentar em seu ambiente de trabalho, e a Instituição fica “cega” quanto aos problemas que ela possa estar ajudando a gerar.

Aparece aqui a grande dificuldade da Instituição de perceber que o adoecimento pode ser causado tanto pela história pessoal do sujeito quanto também pela própria Instituição, por sua forma de funcionamento. É neste contexto e, por este motivo, que se procuram respostas rápidas, das quais se espera que recoloquemos as coisas em seus devidos lugares, isto é, que mantenhamos disfarçadamente a ordem antiga. E como fazer isto se o nosso papel é exatamente o oposto, fazer com que os questionamentos possam surgir, “dar voz” ao sujeito e não simplesmente adaptá-lo ao meio, “consertá-lo” e devolvê-lo pronto para o serviço?

Vários estudiosos vêm aprofundando essas questões na área de Saúde Mental e Trabalho e evidenciando a relação estreita entre o adoecimento físico e mental e a forma da organização do trabalho. Dentre eles, podemos destacar Wanderley Codo e Christophe Dejours e todos eles têm comprovado, através de pesquisas, a participação do trabalho como gerador de sofrimento psíquico. Segundo Codo (2002: p.342): “... *determinados tipos de trabalho estariam propiciando uma maior incidência de histeria*”. Codo (2002: p.361) entende a histeria como:

uma dor à qual não se encontra uma causa concreta. Dor enquanto sofrimento, porque não é necessariamente física, e concreta enquanto causa que não pode ser percebida pelo próprio indivíduo.

Segundo suas pesquisas, há uma estreita relação entre a histeria e a atividade de cuidar, sendo os sintomas desencadeados pela estrutura do trabalho. Entre os sintomas mais comuns, estão as dores de cabeça e peito, debilidade, taquicardia e ataques de ansiedade, podendo estes aparecer e desaparecer de repente. Para esse mal-estar, as pessoas



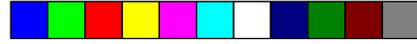
Contextos e questões acerca do adoecimento psíquico numa Instituição Militar

preferem as explicações médicas, sendo difícil procurarem uma psicoterapia. Segundo Codo (2002), o envolvimento afetivo que determinados tipos de trabalho demandam do profissional ajudam a gerar conflitos e sintomas físicos e psicológicos. Dentre as categorias profissionais pesquisadas por este autor, podemos citar: professores, donas de casa, funcionários administrativos de banco, atendentes de enfermagem, funcionários administrativos da Polícia Militar, entre outros. Há muitas variáveis que influenciam em cada categoria profissional, mas podemos citar alguns fatores desencadeantes de sintomas encontrados em sua pesquisa: sentir que o trabalho é vazio, inútil, desnecessário; conflito entre trabalho e família, sentimento de que o trabalho está roubando um tempo que deveria estar sendo dedicado à família; trabalho sentido como rotineiro e que impede uma dedicação maior à família; dificuldades de relacionamento com a chefia; a agressão subjetiva da instituição quando esta não oferece reconhecimento; sobrecarga de trabalho; quando oferece pouca remuneração, etc. Codo (2002: p.380) afirma: *“Tendemos a crer na dialeticidade desta relação: um sentimento de menos valia e desqualificação que se retroalimenta.”*

E a PMMG, onde se situa neste quadro? Como fica a auto-estima dos policiais quando são eleitos como “bodes expiatórios” do aumento da violência urbana, gerando um descontentamento e um sentimento de não reconhecimento de seu próprio trabalho? E quando a própria Instituição não valoriza o profissional? Dejours (1992) ressalta que o reconhecimento é a retribuição esperada pelos trabalhadores, reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dada por ele. Se essa dinâmica for paralisada, todo o sofrimento vivenciado no trabalho não poderá ser transformado em prazer, o que poderá conduzir a uma descompensação psiquiátrica ou somática. Ou seja, se o policial sentir que apesar de todos os fatores estressantes do trabalho por que passa, ele é reconhecido, ele é visto, ele é valorizado, este desgaste físico e emocional poderá ser recompensado e todo este sofrimento poderá ser sublimado.

Outro aspecto identificado em pesquisa (MESQUITA,2004),

12 *Rev. Psicologia: S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 9-17, jan./dez. 2008*



Adriana Mesquita

e que gera um sentimento de desvalorização e, conseqüentemente, de um trabalho vazio, inútil, “sem produto”, é o desfecho das ocorrências policiais. Barcellos (1999: p.71) confirma este dado ao dizer que:

muitas vezes, o policial militar realiza um grande esforço para prender um infrator, até com risco para sua integridade física, e no momento em que é encaminhado para a lavratura de um auto de prisão em flagrante, por exemplo, ele vê a sua expectativa frustrada pela ação da polícia judiciária. (...) a perda do controle sobre o desfecho da ocorrência que, muitas vezes, não toma o rumo desejado pelo próprio policial militar dá causa a sentimentos de impotência, frustração e revolta.

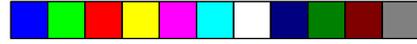
Ou seja, o trabalho pode perder a sua razão de ser, não há o reconhecimento de um produto, de um resultado.

E o que todos estes fatores irão desencadear? Em seu artigo, Codo (2002: p. 359) cita Brodsky (1977) que realizou um estudo sobre stress a longo prazo em professores e guardas prisionais que, segundo ele, ocupam um lugar não só de pára-choques, mas também de bodes expiatórios. Afirma que alguns profissionais aceitam esses papéis pacificamente, enquanto outros reagem desenvolvendo sintomas.

Na nossa Instituição, acontece a mesma coisa. Alguns policiais conseguem sublimar, encontram válvulas de escape saudáveis, enquanto outros somatizam das mais diversas formas, principalmente desenvolvendo sintomas psicológicos e psiquiátricos. Esses últimos “desembocam” nos consultórios médicos e psicológicos, e a Instituição espera dos profissionais de saúde uma “intervenção ortopédica” e medidas paliativas: “conserte este sujeito e nos devolva pronto”. A dispensa/licença surge também como um sintoma que não é compreendido pela Instituição. Questionamentos e cobranças aos profissionais de saúde são feitos o tempo todo, sendo que o militar e o profissional são constantemente postos em xeque, “Realmente precisa?” “Isto não é pura manipulação?” Quando o enfoque individual prevalece totalmente em detrimento do enfoque organizacional, a Instituição está se vendo sem defeitos, plena. Neste momento, ela usa da negação, projeção e racionalização, culpando apenas o indivíduo pelas suas

Rev. Psicologia: S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 9-17, jan./dez. 2008

13



Contextos e questões acerca do adoecimento psíquico numa Instituição Militar

dificuldades, como se ela carecesse de um *insight* sobre os fatores organizacionais subjacentes a todos esses sintomas apresentados por seus integrantes. Este é um mecanismo de defesa que também pode ser usado pelo sujeito quando adoce. A “culpa”, a responsabilidade, está sempre no outro, o que dificulta sua entrada em análise por não se implicar aquilo que sofre.

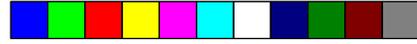
A resistência da Instituição em reconhecer suas falhas também se apresenta de outras formas, como Ruas (2002: p.16) descreve em seu artigo “Psicologia Institucional”:

Essas resistências se apresentam de diferentes formas: o descrédito da Psicologia como uma ciência – sob a forma de uma certa “incredulidade” naquilo que ela tem a dizer ou já disse; a desvalorização do profissional psicólogo, acusado muitas vezes de não ser “pragmático” – o que significa não ser capaz de resolver problemas rapidamente (almejam que consertemos, num piscar de olhos, coisas que levaram anos, décadas ou séculos para se formar e cristalizar...).

Esta mesma autora também cita a “rejeição branca” em relação aos profissionais de saúde mental dentro da Instituição, desanimando-os, acachapando-os, enfim, questionando sua atuação. Todo este mecanismo é uma defesa incessante da Instituição de não querer saber sobre suas faltas, suas imperfeições, uma resistência em reconhecer as imperfeições da técnica e as falhas da organização prescrita do trabalho. Assim, podemos levantar outro questionamento: será que em locais onde é mais intensa esta rejeição e depreciação ao trabalho do profissional de saúde mental o que realmente se deseja é a não mudança? Pergunta que nos leva a refletir...

Por outro lado, podemos perceber que a Corporação vem, aos poucos, tendo ações, como por exemplo, o incentivo e execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial¹, desenvolvido na capital por Psicólogos da PMMG, que é uma iniciativa da Instituição em repensar a sua forma de gerenciar e liderar. Uma semente que está

¹ Este programa não tem nenhum documento de referência oficial.



Adriana Mesquita

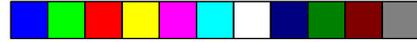
sendo plantada e que poderá ser colhida se as novas gerações de policiais a “cultivarem”.

O investimento da Instituição em Policiamento Comunitário, o Projeto Juventude e Polícia, entre outros, também são outras formas de “fazer” polícia e que tem uma possibilidade maior de gerar um produto, um resultado, o que pode resultar em maior reconhecimento e valorização do policial pela sociedade.

Muitas outras coisas ainda precisam ser repensadas e, como já citei em minha pesquisa (MESQUITA, 2004), as queixas do trabalhador deveriam implicar efetividade, no sentido de provocar ações, alterando aquilo que causa insatisfação ou sofrimento no trabalho. Só assim teremos a possibilidade de um menor adoecimento em nossa corporação.

Como na própria história de Freud, inicialmente ele procurou um método que desse um resultado rápido, utilizando da hipnose e logo ele percebeu sua ineficácia, pois o sintoma sempre retornava até chegar ao método psicanalítico que com certeza é muito mais laborioso. A mesma coisa é o nosso trabalho na Instituição. Continuaremos utilizando métodos paliativos, ver apenas o indivíduo, ou vamos partir para um método muito mais trabalhoso e que exige comprometimento de todos da Corporação?

Tomando como referência Mário Quintana, citado por Brant (1996): “A Psicanálise? Uma das mais fascinantes modalidades do gênero policial, em que o detetive procura desvendar um crime que o próprio criminoso ignora.” Será que a própria Instituição ainda está ignorando sua co-responsabilidade no aparecimento de tantos distúrbios psicológicos, somáticos e psiquiátricos dentro de nossa organização? Ou está começando a querer se implicar? Quando se têm muitas dispensas ou licenças num mesmo local de trabalho, a Instituição também precisa se questionar olhar para si mesma e se perguntar: o que temos com isto?



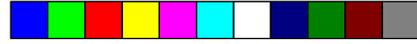
Contextos e questões acerca do adoecimento psíquico numa Instituição Militar

Cuidar da saúde física e mental do policial militar também é cuidar da Segurança Pública e isto é algo que deve estar claro para todos na Corporação, pois à medida que os policiais se sentem bem e motivados no exercício de sua profissão, seu trabalho terá mais qualidade e, conseqüentemente, a população estará mais segura. Ou seja, investir mais na qualidade de vida dos policiais, repensar a organização do trabalho é um benefício para todos.

A contribuição do profissional de Saúde Mental em nossa Instituição é justamente esta: levar o sujeito e a Instituição a se questionarem sobre o que fazer com o que está causando tanto desconforto.

***Abstract:** The psychic sickness subject in the institution is approached through a review on the research in Mental Health and Work, focusing some works carried by Wanderley Codo and Christophe Dejours. The text also approaches the aim of the professionals in mental health and the demands of the institution through the professional passage of the author and citations of articles of other psychologists, evidencing the place of assitancy that this professional is many times placed.*

***Key-words:** Psychic sickness, mental health and work, institution, organization of the work, somatic illness, psychic suffering.*



Adriana Mesquita

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Jorge Alfredo Pacheco de. **As Condições e a Organização de Trabalho dos Policiais Militares que executam o Policiamento Ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar em Porto Alegre/RS.** 1999. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CODO, Wanderley; GAZZOTTI, Andréa. **Histeria: Doença Profissional.** In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley. *Saúde Mental e Trabalho: leituras.* Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002. p. 342-400.

BRANT, Silvânia Campos. Aconteceu há mais ou menos cem anos atrás. In: **Fórum Mineiro de Psicanálise, 1**, 1996, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: Editora Santa Edwiges, 1996. p. 79-83.

DEJOURS, Cristophe. **A loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho.** 5 ed. São Paulo: Editora Cortez, 1992. 168 p.

_____. **O Fator Humano.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 101 p.

FAVATO, Ana Maria Fabrino. A Clínica na Instituição PM. **Revista de Psicologia: Saúde Mental e Segurança Pública.** Belo Horizonte, p. 43-47, jan./dez. 2002.

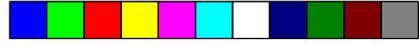
GONTIJO, Marília Tereza Teixeira. Escutando Clinicamente a Instituição. **Revista de Psicologia: Saúde Mental e Segurança Pública.** Belo Horizonte, p. 63-66, jan./dez. 2002.

MESQUITA, Adriana. **Repercussões da Organização do Trabalho sobre o Processo de Motivação/Desmotivação dos Policiais-Militares em uma Unidade Operacional: Um Estudo de Caso.** 2004. 121 p. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

RUAS, Cibele Andrade. Psicologia Institucional. **Revista de Psicologia: Saúde Mental e Segurança Pública.** Belo Horizonte, p. 13-17, jan./dez. 2002.

Rev. Psicologia: S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 9-17, jan./dez. 2008

17





REPERCUSSÕES DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO SOBRE O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO/DESMOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES EM UMA UNIDADE OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO¹

ADRIANA MESQUITA

*Capitã Psicóloga da PMMG,
Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFMG*

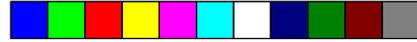
Resumo: *A presente pesquisa teve por objetivo analisar o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares da área operacional de um Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais na capital.*

Trata-se de uma pesquisa de campo fundamentada teoricamente na análise crítica das teorias de motivação que mais tiveram destaque ao longo do último século. Esta análise foi realizada a partir da perspectiva de Christophe Dejours sobre o fator humano, remetendo-nos a uma reflexão essencial que parte do reconhecimento da incompletude do conhecimento científico existente sobre a complexidade humana em situações de trabalho e da desconsideração, por muitas teorias, dos impactos das condições reais de trabalho sobre a motivação do trabalhador.

A coleta de dados foi realizada através de levantamentos de dados quantitativos e qualitativos, com a utilização de questionários e a realização de reuniões com grupos focais.

Concluiu-se que a organização do trabalho, na unidade estudada, parece ter um papel importante no processo de motivação/desmotivação dos policiais militares. Fatores como posição hierárquica, reconhecimento e valorização no trabalho, tempo de serviço, dificuldade de ascensão profissional, possibilidade de expressar opiniões, a escala de serviço, entre outros, influenciam na

¹ O artigo é um resumo da monografia apresentada ao término do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho na Universidade Federal de Minas Gerais.



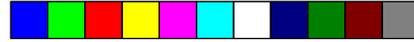
Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

motivação/desmotivação do policial no ambiente de trabalho. Concluiu-se também que qualquer mudança na organização do trabalho só tem efeito na motivação dos sujeitos se for realizada a partir de um espaço de discussão e da participação direta dos próprios trabalhadores.

***Palavras-chave:** Motivação, Desmotivação, a organização do trabalho, condições de trabalho, trabalho prescrito e real, espaço interno de discussões.*

Ao longo da história da administração e da psicologia, entre outras disciplinas, fica evidente o esforço de compreensão da natureza complexa dos padrões motivacionais. O que se verifica é que a motivação pode ser considerada como uma energia, um impulso interno, uma forma de mobilização subjetiva, gerada tanto pela história de vida do sujeito, pelas suas características pessoais, quanto pela situação na qual se encontra. Ou seja, a motivação origina-se, tanto de fatores internos quanto externos, sendo este conjunto complexo de elementos que leva cada um a agir. Por isso mesmo, ninguém pode motivar ninguém, apenas pela via da consciência, simplesmente através de palavras, palestras. São as mudanças na realidade, nas situações, que têm a possibilidade de transformar as pessoas. Não basta fazer belos discursos sobre a motivação, tem que se conhecer o que está causando a desmotivação.

Além disso, é possível perceber que a questão central, da motivação no trabalho, consiste em não “quebrar” a motivação que as pessoas normalmente já carregam consigo ao iniciar uma atividade de trabalho. Portanto, o importante não é apenas criar mecanismos de motivação, mas ter o cuidado para não desmotivar as pessoas no ambiente de trabalho. É através da cooperação, da criação de espaços internos de discussão que é possível mobilizar os trabalhadores, pois permitem que expressem suas necessidades e apontem os entraves organizacionais à sua satisfação.



Adriana Mesquita

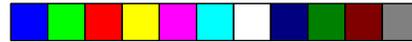
ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

O tema, motivação, tem sido tratado dentro de um campo muito amplo. No geral, não se alcançou um consenso, pelo contrário, existem várias visões concorrentes. Diante dessa diversidade, foram ressaltadas na pesquisa as que mais tiveram destaque ao longo do último século: Escola da Administração Científica (Taylor), Escola das Relações Humanas (Elton Mayo), Hierarquia das Necessidades (Maslow), Enriquecimento do Trabalho (Herzberg), Teorias X e Y (McGregor), Teoria de Vroom, Democracia Industrial na Noruega.

Pode-se verificar que nenhuma das teorias consegue contemplar a ampla variedade das experiências humanas no trabalho, nem considerar adequadamente a complexidade das relações de trabalho que compõem o quadro das organizações capitalistas, mas é evidente que cada uma trouxe um tipo de contribuição e reflexão.

Dejours (1999) diz que o trabalho se desenvolve no mundo subjetivo, objetivo e social e a maioria das teorias se restringem a um desses mundos, a maioria permanecendo na análise das condutas individuais. Em alguns momentos, reduzem a motivação à recompensa material, sem levar em consideração os aspectos humanos da organização, em outros relacionam a questões puramente subjetivas, desconsiderando as condições materiais nas quais a pessoa trabalha, pois a motivação no trabalho está enraizada nas condições reais de trabalho. Afirma também que avaliar o fator humano é avaliar a qualidade da cooperação e dos coletivos de trabalho e que as análises convencionais não visam às condutas humanas no trabalho, elas permanecem na análise das condutas individuais, o que é insuficiente. Ele parte de uma visão mais específica, onde o que motiva são as condições de trabalho.

Ressalta a importância do espaço de discussão interno à empresa, como condição *sine qua non* da cooperação, o espaço da deliberação coletiva, da confrontação de opiniões, momento em que há possibilidade de passar para o registro da distância entre a

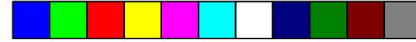


Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

organização do trabalho real e a organização prescrita do trabalho. Na prática, a organização prescrita do trabalho torna-se muitas vezes inaplicável, necessitando de adaptações. Os trabalhadores, por sua vez, estabelecem rearranjos desta organização prescrita do trabalho, para que se torne realizável. A importância deste conceito reside no fato de que se a organização do trabalho não “sabe” ou nega o trabalho real, ela não dá condições de trabalho adequadas para este trabalhador, e quanto maior a discrepância entre trabalho prescrito e trabalho real, maiores as dificuldades do trabalhador.

ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS

Esta forma de conceber a motivação fica evidente nos resultados da pesquisa quando se verifica que as explicações oferecidas pelos policiais motivados estão associadas, tanto a fatores pessoais, como história de vida, objetivos de vida, expectativas pessoais, recompensas subjetivas, como a fatores externos relacionados à organização do trabalho, ou seja, estes últimos, por serem mais positivos, não “quebram”, mas, ao contrário, reforçam a motivação que esses indivíduos já sentem ao iniciar suas atividades. Foram constatados alguns fatores da organização do trabalho que se destacaram e que parecem estar na origem dessa motivação como: estar satisfeito com a função que exerce (100%), trabalhar no horário e função que atendem às suas necessidades (os policiais que trabalham no 3º turno citam vantagens como ter dois finais de semana de folga por mês e ter autonomia para troca de serviços). Além disso, sentem-se mais ouvidos, respeitados e reconhecidos profissionalmente, por serem mais graduados. Todos esses fatores contribuem para o sentimento de valorização profissional que é muito maior entre os policiais motivados (71,88%) e pouco presente (apenas 18,42%) entre os policiais desmotivados. A maioria dos policiais motivados têm mais tempo de serviço, entre 15 a 25 anos, o que sugere que estão na fase de ajustamento (VIOLANTI, 1993), quando, segundo este autor, há um efeito decrescente do estresse à medida em que menos importância é dada às exigências do trabalho policial e o medo do fracasso é



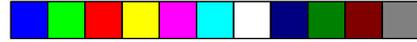
Adriana Mesquita

reduzido. Além disso, 53,12% dos policiais motivados têm entre 37 a 48 anos de idade, ou seja, há uma predominância maior de policiais mais velhos neste grupo, o que pode sinalizar mais maturidade e capacidade de lidar com os problemas. Por outro lado, os motivados também solicitam, assim como os desmotivados, mais treinamento, melhoria nas condições de trabalho, mais chances de promoção e maior apoio institucional em momentos de dificuldade, aspectos estes que são fatores de insatisfação, mas não parecem desmotivar esse grupo.

Já os policiais desmotivados associam sua desmotivação basicamente a fatores da organização do trabalho, evidenciando, assim, o papel determinante dessa dimensão na quebra da motivação inicial. Uma das queixas mais acentuadas no grupo focal dos desmotivados, e que parece gerar desmotivação, é a falta de reconhecimento no trabalho, o sentimento de desvalorização no âmbito da instituição. Fica claro como este aspecto afeta a auto-estima do policial e o desmotiva, ou seja, sua percepção de que seu trabalho não tem o devido reconhecimento e de que não é valorizado como pessoa e profissional. Como vários autores já ressaltaram (MASLOW, 1954, HERZBERG, 1959), o reconhecimento é uma necessidade que deve ser satisfeita e um dos fatores que geram motivação nas pessoas, o que parece se confirmar pelas falas dos militares motivados e desmotivados.

Conforme se verificou, os policiais desmotivados sentem-se menos ouvidos e respeitados do que os policiais motivados, sendo que a graduação parece ser a “chave” deste problema, tendo em vista que são menos graduados. Aqui aparece o primeiro diferencial dos dois grupos: a questão da graduação, a posição hierárquica que cada um ocupa, sendo que os policiais motivados mais graduados que os desmotivados sentem-se mais ouvidos e mais respeitados.

O posto ou graduação (nome dado à posição hierárquica a qual o sujeito ocupa) dentro da Corporação parece ter um significado simbólico muito forte que perpassa todos os relacionamentos interpessoais. A pessoa passa a “valer” pela sua posição hierárquica, pelo número de estrelas que carrega no ombro (no caso de oficiais)



Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

ou pelo número de divisas que tem no braço (praças). O “poder” de negociação depende da posição que o sujeito ocupa. Ocorrem, portanto, relações desiguais, infantilizadas, como se o superior sempre soubesse mais, independente da formação ou conhecimento do subordinado. Isto gera um entrave nas relações e uma grande dificuldade na comunicação, podendo contribuir para a passividade e desmotivação no trabalho. Este aspecto também confirma a presença de tratamentos diferenciados citado por 84,21% do grupo dos policiais desmotivados.

Verifica-se também que o grupo dos policiais desmotivados é composto por policiais mais jovens, sendo que 50% têm entre 25 a 36 anos de idade, o que confirma que a maioria pode estar na primeira metade da carreira. Já entre os motivados apenas 31,25% têm entre 27 a 36 anos e 53,12% entre 37 a 48 anos.

Outro diferencial que apareceu no grupo dos policiais desmotivados é o desejo de ter pelo menos um final de semana por mês de folga e as folgas serem mais respeitadas, ou seja, eles questionam a forma como a escala do 1º e 2º turnos tem sido elaborada, além do modo como são computadas as horas extras e a ausência de definição da carga horária máxima de trabalho (a Resolução Interna define apenas a carga horária mínima de trabalho – 40 horas semanais).

Levy-Leboyer (1994) afirma que há uma aspiração comum a todos por mais tempo livre e mais liberdade nas organizações dos horários e observou que o desejo de aumentar a parte de tempo livre se reafirma cada vez mais e que isso se caracteriza sobretudo nos grupos profissionais menos qualificados, devido à possível degradação sentida nas condições de trabalho, os riscos inerentes a algumas profissões, insalubridade e ritmo de trabalho. Ou seja, esse desejo de que as folgas sejam respeitadas e de ter pelo menos um final de semana ao mês não é sinônimo de não gostar do que se faz, ou de má vontade de trabalhar como muitos às vezes interpretam, mas de uma

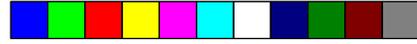


Adriana Mesquita

necessidade real de descansar, para relaxar fisicamente e se desligar psicologicamente do trabalho, afastando-se das tensões que a própria profissão ocasiona. A folga e o descanso são imprescindíveis em qualquer atividade, não só para se obter repouso como também para se dedicar ao lazer. Isto se torna ainda mais verdadeiro na atividade aqui analisada, pelo seu caráter extremamente desgastante.

Essa constatação vai ao encontro da sugestão de um dos policiais sobre a necessidade de se ter um estudo mais apurado e científico onde se verifique a carga horária, mínima e máxima, de trabalho para o policial militar, além da escala que seria mais apropriada levando em consideração horário de serviço, necessidade de descanso, folga e lazer (possibilidade de se ter um final de semana para participar de atividades sociais). Isto poderia contribuir para minimizar as insatisfações e queixas em relação à carga horária e escalas de serviço. Esta sugestão é apoiada por alguns autores por exemplo, (BARTHOLO, 2003) que afirmam que o policial sofre um bombardeio diário de situações altamente estressantes que minam paulatinamente sua saúde. Esses fatores deveriam ser levados em conta em um estudo para o estabelecimento da jornada de trabalho desses profissionais.

Outro aspecto que parece contribuir para a desmotivação é o tempo de serviço. Estar na primeira metade da carreira, que é relacionada à fase de impacto e desencanto pela carreira (VIOLANTI, 1993), quando há uma conscientização de que a realidade não corresponde às expectativas iniciais, talvez seja também um dos motivos dos policiais desmotivados se queixarem muito mais que os policiais motivados. Este pode ser também um fator que dificulta lidar com os problemas: por terem menos experiência, as dificuldades podem parecer maiores. Isto sugere que os policiais que estão na primeira metade da carreira devem ser tratados de forma diferente, tendo mais amparo, suporte, até adquirirem as habilidades necessárias. Precisa-se mudar também a visão de muitos policiais de que quem é novo na polícia não tem direito a escolhas, pois os mais antigos é que têm prioridade em tudo. Isto parece gerar muita insatisfação,



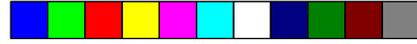
Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

principalmente quando o policial não está adaptado à função ou horário de trabalho para o qual foi escalado. Ao invés de se criar formas de escuta e de atendimento diferenciado ao policial novato, criou-se uma cultura de que ele deve se adaptar a qualquer preço e, de preferência, sem reclamar.

Enfim, percebe-se que alguns fatores contribuem para a desmotivação no trabalho, tais como: ser menos graduado, considerando que a graduação é relacionada a ser mais valorizado como profissional, sendo, provavelmente, por isso que a ascensão profissional seja considerada tão importante pelos policiais dos dois grupos; estar na primeira metade da carreira, por ser esta a fase de maiores expectativas em relação à profissão e, portanto, a mais propensa a decepções, além de ser o período de menor experiência; sentir-se pouco reconhecido, valorizado e ouvido no ambiente de trabalho; impossibilidade de ter folga pelo menos em um final de semana por mês, desrespeito às folgas e falta de uma jornada máxima de trabalho. A imagem negativa da corporação frente à população e o desfecho das ocorrências também são apontados pelos policiais como fatores que os desmotivam no trabalho.

Apareceram também, nos dois grupos, queixas comuns em relação ao ambiente de trabalho, ressaltando a necessidade de melhores condições, pois a falta de recursos materiais para trabalhar gera impotência, insegurança e muita insatisfação entre os policiais.

Os dois grupos também sentem necessidade de mais treinamento em todas as áreas, como uma forma de aumentar a segurança nas atuações profissionais. Pode-se destacar aqui a necessidade de mais treinamento na doutrina de Direitos Humanos para diminuir o reflexo negativo que a falta de informação tem ocasionado, principalmente a intimidação que estão sentindo. A divulgação e o esclarecimento da missão da polícia e da filosofia da Polícia Comunitária também são aspectos importantes e que devem ser incluídos nos treinamentos, tendo em vista as interferências que a



Adriana Mesquita

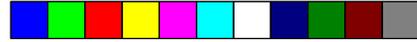
falta de informação nessas áreas tem ocasionado². Por outro lado, o grupo dos desmotivados tem medo de que esses treinamentos signifiquem mais tempo no trabalho, perdendo o que tanto prezam que são as folgas, já que sentem que elas não são tão respeitadas.

A falta de amparo e apoio institucional também é uma queixa presente nos dois grupos, apesar de ser mais intensa entre os policiais desmotivados, o que gera muita indignação e insatisfação.

Outros aspectos comuns citados foram o efetivo insuficiente, a falta de divulgação adequada das informações e a dificuldade de ascensão profissional.

Embora os aspectos acima causem uma insatisfação evidente, eles não parecem interferir na motivação dos policiais do primeiro grupo (motivados), pois parece que suas características tais como, serem mais velhos, terem mais tempo de serviço, serem mais graduados, trabalharem no horário e função que atendem às suas necessidades, o que as faz sentirem-se satisfeitos na função que exercem, sentirem-se mais ouvidos e reconhecidos, terem mais confiança nos colegas de trabalho, dentre os outros fatores, servem de suporte, permitindo que lidem melhor com essas insatisfações de forma a não alterarem sua motivação para o trabalho. Ou seja, tudo indica que os policiais motivados administram melhor as insatisfações, pois podem contar com vários elementos que lhes dão suporte. Já entre os policiais desmotivados isto não acontece e talvez por isso as queixas entre eles sejam bem mais intensas. Identificamos uma série de fatores que poderiam explicar essa diferença: são menos graduados, sentem-se menos valorizados, estão na primeira metade da carreira, mais sujeitos a decepções e são mais novos, estão insatisfeitos com a escala atual de serviço que dificulta a possibilidade de ter um final de semana no mês de folga, sentem com mais intensidade que o reconhecimento social

² Apesar de que não é só a falta de informação que dificulta a inserção da nova filosofia, pois existem contradições nas práticas da unidade pesquisada que preconizam a importância do policiamento preventivo e avaliam mais o repressivo.



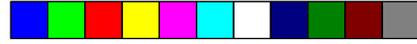
Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

também está diminuindo, além de estarem mais insatisfeitos com a questão salarial. Tudo isso pode intensificar ainda mais suas insatisfações, culminando na desmotivação.

CONCLUSÃO

Dejours (1992) afirma que há muita resistência, principalmente por parte das hierarquias, em primeiro reconhecer as imperfeições da técnica e as falhas da organização prescrita do trabalho e, segundo, de buscar o recurso indispensável que são as contribuições dos trabalhadores para fazer funcionar o processo de trabalho. Fica claro também uma dificuldade entre os teóricos da motivação em reconhecer que a motivação no trabalho tem uma ligação com as condições reais de trabalho e a trajetória de cada um, não bastando apenas preparar as pessoas para as funções, enriquecer o trabalho, suprir necessidades, valorizar o profissional, entre outras medidas propostas pelas teorias, e que, sem dúvida, são importantes, mas isoladamente não surtem os efeitos desejados, além de muitas vezes nem serem compatíveis com a situação de trabalho. Precisa-se, primeiramente, “olhar” para as condições reais de trabalho e extrair delas os elementos que estão na origem do problema para, em seguida, juntamente com as pessoas envolvidas, buscar as soluções. Qualquer mudança só tem efeito na motivação dos sujeitos se forem vistas dentro de um espaço de discussão, que é o espaço de deliberação coletiva, que gera a possibilidade de construção de normas, acordos e regras sobre a forma de executar o trabalho. Dejours (1999) também afirma que o espaço de discussão gera algo extremamente importante dentro de uma empresa, que é a cooperação, que leva ao engajamento e à mobilização subjetiva.

As teorias de motivação, em geral, são como receitas, com formato acabado e pronto para serem usadas. O que se constata é que a adoção desses modelos envolve o risco de não se adequar à realidade e de não produzir os resultados esperados, se não forem adaptados à situação específica. Essas teorias têm o seu valor, mas



Adriana Mesquita

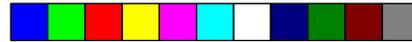
podem se tornar meros paliativos, quando o próprio trabalhador não participa, quando se desvia o foco da realidade organizacional, realidade esta que contém as respostas de fato necessárias. Por isto, a impossibilidade de motivar o homem pela via da consciência, através apenas de palestras, dinâmicas, aplicação de modelos teóricos, sem conhecer de perto a realidade do trabalho, a organização na qual o trabalhador está inserido. É somente através deste caminho que se podem encontrar as respostas e soluções possíveis para amenizar a desmotivação no trabalho.

O caminho proposto aqui não pode ser entendido como uma panacéia universal, uma solução definitiva para todos os problemas relativos à motivação no trabalho. Vários fatores precisam ser considerados como as características individuais dos trabalhadores envolvidos, suas expectativas e suas experiências anteriores, as características da organização, suas finalidades e seu modo de inserção na lógica capitalista. Muitas vezes, podemos, no máximo, amenizar sofrimentos ou tentar reduzir os fatores que destroem a motivação que os indivíduos já trazem consigo quando chegam à organização.

Uma resposta completa e definitiva à questão da motivação é algo impossível de se encontrar tendo em vista a complexidade do tema e, sobretudo, as contradições, conflitos e antagonismos inevitavelmente presentes no capitalismo.

Esta pesquisa pretendeu dar voz aos policiais. Acredito que se sentiram ouvidos e puderam expor uma realidade que só eles conhecem, mas isto não os impede de questionar: será que tudo isso terá algum efeito prático, ou será mais uma vez apenas a ocasião para um desabafo? Constatei, pelo levantamento bibliográfico, que há muitos estudos realizados com policiais militares da PMMG, estudos ricos e que trazem reflexões e sugestões de mudanças e que, provavelmente, foram alvo do mesmo tipo de questionamento.

Dejours, no mesmo texto, cita que a mobilização subjetiva também é extremamente frágil. Ela depende da dinâmica entre



Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

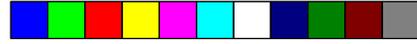
contribuição e retribuição. Em contrapartida da contribuição que o trabalhador oferece à organização do trabalho, ele espera uma retribuição, e na ausência dessa retribuição, acaba por se desmobilizar. Esta desmobilização pode ser percebida em frases ditas pelos próprios militares ao participarem de pesquisas: “*Isto não vai adiantar nada*”, “*Nada vai mudar*”, “*Vai ser mais um documento que vai parar dentro de uma gaveta*”. Assim como não vêem resultados concretos nas pesquisas que são feitas dentro da corporação, não vêem retorno de suas contribuições, não sentem o reconhecimento de sua contribuição para a organização do trabalho, o que só pode gerar falta de compromisso e desânimo. Tudo indica também que sentem não ter credibilidade, que qualquer reivindicação, por mais pertinente que seja, é interpretada como queixa sem sentido, ou simplesmente não é ouvida. Suas palavras caem no vazio, não causando qualquer efeito, gerando desmobilização. Verifica-se, assim, que a fala do militar ou é interpretada como queixa sem sentido, ou como proveniente da “cultura da infelicidade”.

Segundo Lima (2002, p.37),

a questão da felicidade, do sorriso, de estar de bem com a vida não está resolvida para o policial. Nossa profissão é um sacerdócio. Essa cultura faz com que se tenha sempre algo do que reclamar, e, se não tiver, tem-se que inventar ou disfarçar que se está feliz.

Os policiais afirmam que essa “cultura da infelicidade” leva muitos a reclamarem de qualquer coisa. Eles dizem que têm que reclamar, dizer que está ruim para não piorar a situação, pois não é “permitido” trabalhar com satisfação, prazer. Dessa forma, a queixa, ou questionamento, do policial também pode ser vista simplesmente como proveniente desta cultura da infelicidade, como se aquilo que dizem não tivesse qualquer fundamento, isentando a organização do trabalho da responsabilidade sobre sua desmotivação.

Tudo isso é um fator dificultador do processo de reflexão e discussão coletiva neste meio, gerando entraves na comunicação, pois muito do que é dito ainda é desconsiderado. Esbarra-se aqui em outro



Adriana Mesquita

aspecto da instituição, onde “o discutir” é quase um tabu, evidenciado em frases comuns de se ouvir: “*manda quem pode, obedece quem tem juízo*”, “*us pequenos obedecem Us grandes*”. Isto mostra como a comunicação ainda é difícil, apesar de estar sendo aos poucos mudada, haja vista que os policiais motivados sentem-se mais ouvidos, mas ainda é bastante comum, tanto entre os motivados quanto entre os desmotivados, a queixa de falta espaço para expressar opiniões.

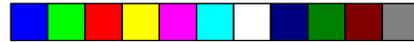
O que ficou claro para mim nesta pesquisa é que as queixas do trabalhador deveriam implicar efetividade no sentido de provocar ações, alterando aquilo que causa insatisfação ou sofrimento no trabalho. Creio que um dos problemas mais graves que acontecem na organização do trabalho diz respeito à ausência da palavra, à falta de um espaço de discussão. E quando a palavra está ausente pode ser também que falta uma escuta.

Usarei as palavras de Dejours para finalizar, tendo em vista a sua importância e seu significado também para a PMMG:

A liberdade não se “dá” dizem “ela se conquista”. O mesmo acontece com relação à organização do trabalho. É provável que não exista solução ideal e que, aqui como em tudo mais, seja sobretudo a evolução a portadora de esperança. Considerando o lugar dedicado ao trabalho na existência, a questão é saber que tipo de homens a sociedade fabrica através da organização do trabalho. Entretanto, o problema não é, absolutamente, criar novos homens, mas encontrar soluções que permitiriam pôr fim à desestruturação de um certo número deles pelo trabalho. Dejours (1992, p.139).

Abstract: *The present research aims to analyse the motivation/dismotivation process of the military policemen of the operational area of a Battalion of the Military Policy of Minas Gerais in the capital.*

It is a research based theoretically on the critical analysis of the motivation theories that had more prominence throughout the last century.



Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

This analysis was done through from the perspective of Christophe Dejours on the human factor, taking us to an essential reflexion that starts from the recognition of the lack of the scientific knowledge about the complexity human in work situations and from the disrespect, for many theories, of the impacts of the real conditions of work on the motivation of the worker.

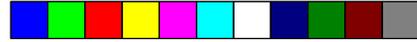
The collection of data was carried through quantitative and qualitative data-collectings, with the use of questionnaires and the accomplishment of meetings with focal groups.

One concluded that the organisation of the work, in the studied unit, seems to have an important paper in the motivation/dismotivation process of the military policemen.

Factors as hierarchic position, recognition and valuation in the work, time of service, difficulty of professional ascension, possibility to express opinions, the service scale, among others, influence in the motivation/dismotivation of the policeman in the work environment.

One also concluded that any change in the organisation of the work, only has effect in the motivation of people if it has been made from a space of quarrel and from the direct participation of the proper workers.

Key-words: Motivation, dismotivation, organisation of the work, conditions of work, prescribed and real work, space of quarrel.



Adriana Mesquita

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Jorge Alfredo Pacheco de. **As Condições e a Organização de Trabalho dos Policiais Militares que executam o Policiamento Ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar em Porto Alegre/RS.** 1999. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARTHOLO, Waldanne Ribeiro. **Estresse Pós-Traumático em Policiais Militares.** 2003. 62 p. Monografia (Especialização em Segurança Pública e Estudos da Criminalidade) – CRISP, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

_____. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1986. 122 p.

CHAVES, Mauro. **Polícia Inimiga?** Jornal O Estado de São Paulo – 20Fev1992. p 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa:** Pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Atlas, 1989. v. 1.

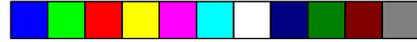
DEJOURS, Cristophe. **A loucura do Trabalho:** Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez Ed., 1992. 168 p.

_____. **O Fator Humano.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 101 p.

FRANCO, Dermeval. **Você viu a Motivação por aí?** In: Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo pessoas. Edição 77. São Paulo: T&D Editora, maio, 1999. Ano VII. p. 36.

GULLO, Álvaro. **O Policial Militar do Estado de São Paulo:** Caracterização e Análise Sócio-econômica. São Paulo: PMESP/FFLCH – USP, 1992.

Rev. Psicologia: S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 19-36, jan./dez. 2008 33



Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

LIMA, Míriam Assunção e. **A Major PM que tirou a Farda**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 152 p.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. 154 p.

MARCELINO, Osmar Duarte. **Diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho dos Policiais Militares do 8. CRPM**. 1997. 209 p. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégias de Empresa**. São Paulo: Makron Boods, 1993. 434 p.

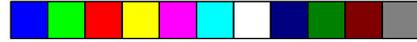
MATTOS, Ruy de A. **De Recursos a Seres Humanos**. Brasília: Ed. Livre, 1992.

MCGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MESQUITA, Adriana. **Repercussões da Organização do Trabalho sobre o Processo de Motivação/Desmotivação dos Policiais Militares em uma Unidade Operacional: Um Estudo de Caso**. 2004. 121 p. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) -- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MILAGRES, Marcos da Silva. **Clima Organizacional na PMMG: Sua importância na implantação de um programa de qualidade total**. 1995. 191 p. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução n. 3542**, de 07 de julho de 2000. Dispõe sobre a Jornada de Trabalho na Polícia Militar e dá outras providências. Comando Geral. Belo Horizonte, 2000.



Adriana Mesquita

_____. Polícia Militar. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 01/2002.** Comando-Geral. Belo Horizonte, 2002.

_____. Polícia Militar. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 04/2002.** Comando-Geral. Belo Horizonte, 2002.

_____. Polícia Militar. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 08/2004.** Comando-Geral. Belo Horizonte, 2004.

MOURA, Paulo C. **Construindo o futuro.** São Paulo: Mauad, 1984. 180 p.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção.** 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973. 177 p.

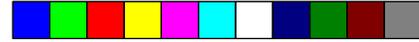
MURRELL, Hywel. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977. V E5.

NOGUEIRA, Geralda Eloisa Gonçalves et al. O Estresse e suas implicações no Trabalho Policial. **Revista de Psicologia: Saúde Mental e Segurança Pública**, p. 47-61, dezembro. 1997. Número 1.

QUEIROZ, Simone Hering. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional.** 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA NETO, Severo Augusto. **Ideologia e Cultura Organizacional da Polícia Militar. Diagnóstico e Viabilidade.** 1995. 227 p. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1986.



Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso

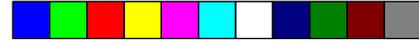
TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e Trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

VELLOSO, Gilberto. **Reflexões sobre receitas comportamentais**. In: Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo pessoas. Edição 77. São Paulo: T&D Editora, maio, 1999. Ano VII. p. 18-19.

VELOSO, Musso José. *Valorização das Atividades Administrativas e Operacionais na PMMG: Diagnóstico e Proposta*. 2000. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

VIOLANTI, John M. Padrões de estresse no trabalho policial: um estudo longitudinal. Revista Especial da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro: **O estresse policial**. Rio de Janeiro, p. 19-27, maio. 1993.





COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO

FABIANA SANTOS REZENDE

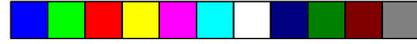
2^o Tenente Psicóloga da PMMG

Resumo: O presente trabalho investiga o grau de comprometimento de uma organização do setor público na área da educação. Valendo-se de modelos testados e validados, foram avaliadas cinco dimensões do comprometimento, sendo duas referentes ao foco: comprometimento com a organização e com a carreira. As outras três dimensões referem aos componentes: vertentes do comprometimento afetivo, calculativo/instrumental e normativo. A análise dos resultados indicou um comprometimento mediano com a organização investigada. A fragilidade do vínculo do profissional com a organização mostrou-se significativa nos cargos de nível hierárquico mais baixo. Os cargos de nível hierárquico superior indicaram maior comprometimento com a organização, sobretudo, o afetivo. Os demais cargos, ao contrário, indicam maior comprometimento instrumental, ou seja, baseado na relação de troca. Os resultados revelam a adoção de comportamentos que levam a uma falha na manutenção de uma linha consistente de ação, e que conseqüentemente, interferem no bom desempenho da organização.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional; Comportamento Organizacional; Relação de troca; Satisfação no Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Na tentativa de obter reconhecimento e destaque no mundo atual, as organizações estão em busca de algo que as tire do que é comum. E para melhorar o seu desempenho, buscam nas inovações tecnológicas novas formas de obter o máximo de desenvolvimento. Contudo, muitas investem toda sua energia somente no diferencial



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

tecnológico e acabam frustrando-se mais tarde. De nada adianta alta tecnologia, se não houver funcionários comprometidos com a busca pelo melhor desempenho da organização.

Os funcionários de uma organização, ou seja, o potencial humano que ela possui, são considerados hoje a única fonte verdadeira e permanente de vantagem competitiva no mercado, além de ser a mais difícil de ser imitada. Das chamadas “atitudes frente ao trabalho”, o comprometimento com a organização é um dos fatores mais investigados atualmente, sendo fonte de crescente interesse no meio acadêmico.

Dos estudos iniciais sobre o tema comprometimento, que investigavam somente a lealdade com a organização, através da análise das causas da permanência ou não dos funcionários, passou-se a investigar sobre os múltiplos compromissos dos empregados com o trabalho.

Atualmente, os trabalhadores demandam melhores retribuições, ajustadas ao vínculo que têm com a organização, como se fosse uma “rua de mão dupla”. Quando a organização não atende a determinada expectativa do funcionário, a consequência é a correspondente falta do seu comprometimento. E, neste contexto, pode haver grande adesão aos valores e normas da empresa, mas fraco engajamento na busca de se alcançar os objetivos da instituição, ou seja, baixo nível de comprometimento no trabalho.

O objetivo deste estudo de caso foi investigar qual o nível e tipo de comprometimento que os servidores de uma Secretaria do Governo do Estado de Minas Gerais estabelecem com a organização. Diante da percepção de um clima geral de insatisfação, a investigação realizada procurou avaliar como essa insatisfação está refletindo no nível de comprometimento dos funcionários.



Fabiana Santos Rezende

2 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A presente investigação aconteceu no ano de 2006 e concentrou-se na área administrativa de uma Secretaria de Estado do Governo de Minas Gerais. Ela conta com 743 servidores em sua sede na capital do Estado. O organograma da organização apresenta estrutura com poucos níveis hierárquicos. Como a organização é pública, a ocupação do topo de sua administração está diretamente ligada à política e, a cada mudança de gestão, mudam também as pessoas que ocupam os cargos da alta administração. Isto provoca modificações no modelo de gerenciamento e, conseqüentemente, gera impactos no relacionamento da organização com os funcionários.

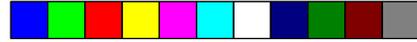
No âmbito da organização, percebe-se pouca interação e comunicação entre setores. Essa dificuldade de integração evidencia uma falta de *feedback* e de concepção da organização como um sistema, que precisa da contribuição de cada funcionário para obter os resultados esperados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento da presente investigação e elaboração deste estudo de caso, é necessário o conhecimento do que vem a ser o comprometimento organizacional e qual a sua importância para o contexto atual. Por ser pública, a organização é essencialmente burocrática e sua forma de funcionamento também será abordada. A seguir, a exploração do tema comportamento organizacional vem explicar as origens do comprometimento.

3.1 Comportamento Organizacional

O comprometimento está situado em um corpo comum de conhecimentos, relativos aos impactos dos indivíduos e grupos sobre as organizações, denominado Comportamento Organizacional. Segundo Bastos (1994), há uma tradição de estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais, formando um conjunto que



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

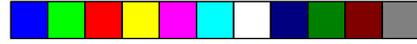
ele denominou de “atitudes frente ao trabalho”, que reflete como os indivíduos sentem-se diante de acontecimentos no ambiente de trabalho. Eles se baseiam na investigação do impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento e buscam o aprimoramento da eficácia da organização. Dentro desta proposta, há estudos sobre absenteísmo, produtividade, gerenciamento, cargos, rotatividade no emprego. Contudo, os três tipos de “atitudes” mais pesquisadas no ambiente de trabalho são: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional.

Robbins (1999) define que a satisfação é a atitude geral de um indivíduo com relação ao seu trabalho. O comprometimento se difere da satisfação, por ser mais completo e refletir uma resposta afetiva à organização como um todo, enfatizando o vínculo e englobando seus objetivos e valores organizacionais, de acordo com Meyer e Allen (1997). Além disso, é uma medida mais estável e menos sujeita à flutuação, ou às satisfações ou insatisfações pessoais críticas de um determinado momento. Para esses autores, o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com um objeto em particular e que implica a decisão deste em se manter envolvido.

3.2 Comprometimento Organizacional

A princípio, os estudos sobre o tema comprometimento investigavam somente se o funcionário tinha lealdade com a organização, através da análise das causas da permanência ou não dos funcionários na empresa. A partir das pesquisas realizadas por Morrow (1983) e de Reichers (1985), é que foi questionada esta visão unidimensional do comprometimento.

Ao investigar sobre o tema, Becker (1992) abordou a questão dos múltiplos compromissos dos empregados com o trabalho, pois o fato deles estarem comprometidos afetivamente com a organização, não garante qualquer disposição para a participação e o envolvimento com os objetivos da empresa.



Fabiana Santos Rezende

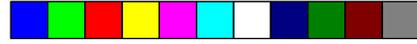
Na falta de uma conceituação precisa sobre o tema, Senge (1998) afirma que o comprometimento verdadeiro é algo pouco observado nas organizações, e elementos como engajamento e participação são confundidos com ele.

Bastos & Pereira (1997), em artigo publicado na ENANPAD¹, definiram o tema comprometimento como um vínculo ou ligação que une os indivíduos a várias partes de seu contexto de trabalho e manifesta-se na manutenção de uma linha consistente de ação. Segundo os autores, a atualidade requer trabalhadores em plena prontidão de habilidades, para o benefício da organização. Por outro lado, os trabalhadores demandam melhores retribuições, ajustadas ao compromisso que se tem com a organização. Para eles, deve haver ressonância entre os propósitos dos trabalhadores e os da organização e, elevados investimentos individuais demandam elevados investimentos organizacionais, como uma “rua de mão dupla”.

Etzioni (1976) defende que há certo equilíbrio no âmbito organizacional, entre a contribuição do funcionário e o retorno oferecido pela organização. Segundo ele, o participante da organização efetua determinados “pagamentos”, que ele chamou de estímulos. Para cada componente no grupo de estímulos, existe um correspondente valor de sua utilidade.

Pode-se encontrar em Bergamini (1986) algo semelhante ao equilíbrio defendido por Etzioni. Segundo a autora, a “teoria da expectativa” proposta por Lévy-Laboyer aponta que os indivíduos elaboram expectativas sobre os resultados do seu trabalho. A antecipação da recompensa procurada dispara um comportamento e os valores dos diversos resultados possíveis orientam seus esforços. A motivação - intimamente ligada ao comprometimento - então, seria função de dois processos distintos: um de ordem cognitiva (fundamentada em informações que o indivíduo possui entre o que

¹ Encontro Nacional da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

oferece à organização e às recompensas recebidas) e outro, de aspecto afetivo (fundamentado no seu interesse e suas preferências pelos diferentes tipos de possíveis recompensas).

Zehuri (1997) cita o conceito de Bastos (1994), que define o comprometimento como sendo adesão, forte engajamento ou envolvimento com variados aspectos do trabalho. Além deste autor, cita também, o trabalho de Mowday *et al.* (1982), que apresenta dez diferentes definições sobre o tema comprometimento, o que mostra a falta de consenso em torno do tema. A fim de apresentar uma visão sintetizada sobre comprometimento, Bastos (1994) identificou e sintetizou as principais abordagens de análise: afetiva, calculativa/instrumental, comportamental, normativa e sociológica. Tais abordagens foram baseadas no clássico trabalho de Etzioni (1975), que aprofundou seus estudos sobre três das cinco abordagens citadas anteriormente: afetiva, calculativa/instrumental e normativa.

3.3 Algumas vertentes conceituais do comprometimento organizacional

Podemos encontrar em Abreu (2004) a definição de cada um dos cinco enfoques ou vertentes utilizados na avaliação sobre o comprometimento dos funcionários de uma organização.

A primeira, a vertente afetiva, enfoca o comprometimento como sendo muito além da postura de lealdade passiva com a organização e caracteriza-o como um relacionamento ativo, em que o indivíduo está disposto a dar algo de si a fim de contribuir para o bem-estar da organização. O sentimento é de lealdade, de desejo de pertencer à empresa e se esforçar por ela. É uma postura ativa, de aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

Na vertente calculativa/instrumental, o empregado percebe sua relação com a organização como uma troca, e permanece nela, enquanto receber benefícios, e estes forem compensadores para ele.



Fabiana Santos Rezende

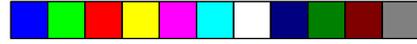
Já a vertente normativa sugere a adoção de uma missão forte e disseminada dentro da organização. O empregado, então, estabelece vínculo com os objetivos e interesses da organização, através das pressões normativas assumidas internamente, que conduzem seu comportamento. Ele aceita essas pressões e acredita que isso é certo e moral.

Sob o ponto de vista da vertente sociológica, o comprometimento é entendido como dependente da autoridade trazida pela relação capital-trabalho. Os processos de dominação são aceitos e coexistem em harmonia no ambiente de trabalho, estabelecendo o apego do empregado, pois percebe a legitimidade do poder do empregador.

Por fim, a vertente comportamental aborda o comprometimento como sendo o vínculo do indivíduo com determinados atos ou comportamentos que vêm a se consolidar, à medida que suas próprias ações tornam-se consistentes, formando um círculo vicioso ao longo do tempo. O comportamento do empregado leva a determinadas atitudes, que, por sua vez, manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando um lento e resistente vínculo com a organização.

Bastos (1993), *apud* Abreu (2004), também cita uma pressão psicológica referida por Salancik (1991), que faz com que empregado reaja de forma coerente com seu comportamento prévio. São três os aspectos dessas ações prévias:

- **Volição** – o empregado sente-se responsável pela ação, pois sente que ela foi praticada por livre escolha;
- **Reversibilidade** – entendimento de que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, leva a um comprometimento a determinado curso de ação;
- **Visibilidade** – a percepção de como outras pessoas ou grupos, tidos como importantes para o indivíduo, tomam conhecimento de suas atitudes, aumenta a coerência de seus atos.



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

Os modelos que encontramos acerca do comprometimento contribuem para uma melhor compreensão sobre o assunto. Embora sejam verificados vários modelos de comprometimento, o de Meyer e Allen (1997), citado por Abreu (2004), é o mais completo e abrangente. Ele foi elaborado para avaliar as vertentes afetiva, instrumental e normativa do comprometimento. O empregado pode, por exemplo, apresentar somente um comprometimento afetivo com a organização, ou até os três enfoques juntos, mesmo que em níveis diferentes.

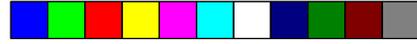
Os empregados que apresentam comprometimento instrumental com a organização, apresentam uma contribuição no nível esperado. Os normativamente comprometidos tendem a contribuir positivamente para o trabalho. Contudo, os que estabelecem o comprometimento afetivo, parecem ser os mais motivados a contribuir com um alto desempenho da organização.

3.4 A organização burocrática

Weber (1982) define a burocracia como sendo o aspecto mais puro de autoridade legal. Ela foi criada por causa das grandes estruturas da administração pública, para dar aplicação à racionalidade abstrata contida nas normas jurídicas. É o que torna a organização especificamente racional, é o exercício da dominação baseada no saber.

Segundo a idéia básica da autoridade legal, as leis podem ser promulgadas e regulamentadas livremente, através de procedimentos formais e corretos. O conjunto governante é eleito ou nomeado. As subunidades são denominadas “autoridades públicas”. O *staff* administrativo é composto por funcionários nomeados pela autoridade, e os indivíduos que obedecem às leis são membros do chamado conjunto político. A obediência, então, é relacionada às regras e regulamentos legais.

A administração burocrática é caracterizada, por um lado, de um conhecimento técnico que garante uma posição de extraordinário poder e por outro lado, os detentores do poder que dela se servem



Fabiana Santos Rezende

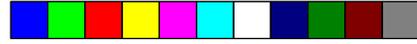
tendem a tornarem-se ainda mais poderosos com a prática que adquirem no serviço.

Na burocracia, a pessoa investida de autoridade também obedece a regras ou regulamentos. Seu direito de governar é legitimado pela promulgação. A especialização fixa limites aos objetivos e às habilidades exigidas ao ocupante do cargo. O típico funcionário é um especialista treinado, que segue regras racionais e formais. A obediência submissa do funcionário se dá pela hierarquia de funções, em que funções inferiores são subordinadas às mais altas.

Segundo Weber (1982), “este aspecto da autoridade ‘legal’ não abrange apenas a moderna estrutura do Estado e do governo estadual ou local, (...), desde que exista um conjunto de funcionários extenso e organizado hierarquicamente.” A burocracia é essencialmente encontrada em órgãos públicos, mas não deixa de ocorrer em empresas privadas, visto que as condições do mercado de trabalho têm sujeitado os empregados ao código ou às normas da organização. Além disto, o “contrato”, como instrumento representativo das relações de autoridade da empresa capitalista, transforma-a em um tipo de “autoridade legal”.

No intuito de caracterizar diferentes culturas organizacionais e formas de administrar, Handy (1994) estabeleceu quatro tipos, representados pelas figuras de deuses gregos: Cultura Clube – deus Zeus; Cultura Função – deus Apolo; Cultura Tarefa – deusa Atena; e Cultura Existencial – deus Dionísio.

O autor relaciona as organizações essencialmente burocráticas, como fazendo parte da cultura função, cheias de regras e procedimentos estabelecidos em seus manuais e com ênfase nas funções que as pessoas exercem, ao invés de suas personalidades, como é o caso da organização pública. A figura representativa dessa cultura é a de um templo grego, formado por pilares (papéis e divisões da organização), unidos administrativamente em um só topo (alta administração). O deus que a representa é Apolo, deus da ordem e das regras, gentil, protetor e racional.



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

Uma vez que você ingresse no seu templo grego, pode quase sempre ter certeza de que ficará lá por toda a vida. Afinal, o templo assume que estará lá, e pode até ter uma previsão de vinte anos sobre o que ele, e mesmo você, estarão fazendo. O templo assumirá a sua vida de trabalho por você, dirá a você o que fazer, aonde ir, o que pode ganhar. (HANDY, 1994)

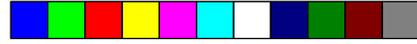
A estrutura burocrática da organização tem uma ligação direta com o nível de comprometimento do funcionário, e sua inadequada utilização pode ser, também, motivo de queixas diversas. Isto porque a palavra burocracia tornou-se contaminada e seus méritos não são mais reconhecidos. O estilo Apolo, da teoria de Handy, é excelente quando se pode afirmar que o amanhã será igual a ontem. A estabilidade e previsibilidade são assumidas, além de encorajadas pela organização, e o ontem pode ser examinado e melhorado para amanhã.

Nessa cultura, a função é fixa e o indivíduo é aquele que se encaixa nela, como parte de uma máquina. Essa máquina funciona com uma lógica, cada um faz o seu serviço, sem expressar sua personalidade na função, pois isto alteraria a precisão da operação. As pessoas atuam no anonimato e não precisam utilizar a criatividade. É, de certa forma, segura no nível psicológico e, geralmente, no contratual.

A visão do futuro não é perturbada, pois o futuro é previsível na função Apolo. A organização pública também pode assumir essa previsibilidade, já que não existe concorrência para ela e seu futuro já é bem conhecido. Geralmente, a mudança é ignorada em um primeiro momento, e, quando se faz muito necessária, as reações tendem a ser reativas e estilizadas, do tipo trabalhar fora do expediente, quando aumentam as solicitações administrativas.

3.5 Relevância atual do estudo do comprometimento organizacional

A relevância do tema comprometimento foi confirmada pelo trabalho de Meyer e Allen (1997), que mostraram a atualidade do assunto, através dos seguintes argumentos:



Fabiana Santos Rezende

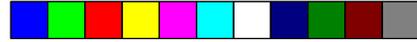
- Os empregados, remanescentes de organizações que tiveram um enxugamento, viveram o processo de achatamento da hierarquia organizacional, que trouxe mais responsabilidade nas tomadas de decisões e na administração das atividades diárias, o que é assegurado quando há comprometimento;

- O desenvolvimento do comprometimento é natural e próprio ao ser humano. Então, os autores acreditam que os empregados precisam estar comprometidos com algo, e se há diminuição de seu comprometimento com a organização, esse comprometimento será canalizado para fora do trabalho, como a carreira, *hobbies*, trabalho voluntário, etc. Isto pode ser prejudicial para a relação do empregado com a organização.

Em busca da criação de qualidade no ambiente de trabalho, Gomes (1994) define um cenário em que as mudanças são necessárias, e que há uma crescente demanda por funcionários comprometidos, que se identificam com o negócio da organização, a ponto de eles atuarem nas organizações como se fosse seu próprio negócio. Para a autora, o comprometimento das pessoas não é só desejável, mas indispensável. Por isso, utiliza o conceito de Fator K (*Kaizen* = aprimoramento contínuo), que vem como uma parte do processo do *Kaizen*, voltada para o aprimoramento das pessoas, através da conscientização e comprometimento com a qualidade, tanto pessoal, quanto organizacional.

Os autores pesquisados admitem ser fundamental o comprometimento dos funcionários, pois ele traz um aumento da qualidade dentro da empresa, além de diminuir os custos com desperdício, aumentar a utilização de máquinas em fábricas, diminuir pessoal operacional e de suporte, reduzir a rotatividade de pessoal e o absenteísmo, acelerando a implementação de mudanças, segundo Walton (1985).

O absenteísmo tem sido um dos grandes problemas enfrentados na atualidade. Para citar algumas das consequências práticas da



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

ausência no trabalho, temos o exemplo das dificuldades encontradas na Polícia Militar de Minas Gerais. Dentre os transtornos causados pelo absenteísmo nessa Instituição, encontramos: a queda de produtividade institucional, o aumento das despesas da Previdência e de custos operacionais, a perda temporária da destreza no trabalho quando há ausências por períodos prolongados, a sua auto-sustentação (o absenteísmo aumenta a si mesmo), as implicações em companheiros de trabalho e no contexto sócio-familiar dos funcionários.

O absenteísmo tem sido um dos grandes problemas enfrentados na atualidade. Para citar algumas das consequências práticas da ausência no trabalho, temos o exemplo das dificuldades encontradas na Polícia Militar de Minas Gerais. Dentre os transtornos causados pelo absenteísmo na Corporação, conforme Sobrinho (2003)² *apud* Valle (2003), encontra-se: a queda de produtividade institucional, o aumento das despesas da Previdência e de custos operacionais, a perda temporária da destreza no trabalho quando há ausências por períodos prolongados, a sua auto-sustentação (o absenteísmo aumenta a si mesmo), as implicações em companheiros de trabalho e no contexto sócio-familiar dos funcionários.

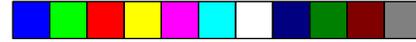
Desta forma, obter o engajamento do funcionário e manter alto o seu nível de comprometimento é uma estratégia para assegurar um diferencial para organização e destaque no mundo atual.

4 METODOLOGIA

O objetivo principal desta investigação foi o de avaliar o comprometimento dos servidores com a organização, através dos enfoques: afetivo, calculativo/instrumental e normativo. Para tanto, foi feita uma análise geral e em cada cargo em separado, além de uma avaliação sobre o comprometimento com a carreira.

O presente trabalho foi realizado através de investigação explicativa. A finalidade é tornar o problema inteligível e esclarecer quais os fatores que contribuem para que ele aconteça.

² SOBRINHO, T. G. *Controle do absenteísmo*. Disponível em: <http://www.tgs.mod.br/fech-produtos-6.htm>. Acesso em: 20/09/2003.



Fabiana Santos Rezende

Quanto aos meios, foi realizado estudo de caso, com o caráter de profundidade e detalhamento. Foi, também, realizada pesquisa de campo, para investigar o problema no local onde ocorre. Foram aplicados questionários aos funcionários da amostra, definida por acessibilidade, ou seja, sem procedimentos estatísticos e escolhidos pela facilidade de acesso.

Dentro do universo de 743 funcionários, a população amostral foi de 150 servidores, para um nível de confiança de 95%. Das 26 diretorias, foram distribuídos questionários para 14 delas. A amostra englobou os cargos de: Diretor, Analista, Técnico e Outros (Auxiliar, Assessor, etc.).

O levantamento de dados foi realizado através de análise quantitativa, com questionário fechado. O questionário foi testado previamente, com base em modelos já desenvolvidos e validados. Os três modelos, que formam o conteúdo do questionário utilizado na pesquisa, são descritos abaixo:

- *Mowday, Steers e Porter (1979) – Organizational Commitment Questionnaire*, adaptado e validado por Bastos (1994), que verifica o comprometimento do indivíduo com a organização.

- *Meyer e Allen (1991)* – validado por Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999), para avaliar as vertentes afetiva, instrumental e normativa do comprometimento.

- *Blau (1985)* – assim como o modelo de *Meyer e Allen*, foi adaptado e validado por Bastos (1994). Avalia o comprometimento com a carreira, ou seja, o investimento do profissional em sua progressão profissional, independentemente do auxílio da organização.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O perfil da amostra se caracteriza por respondentes do sexo masculino e feminino. A maior parte da amostra é do sexo feminino e está na faixa etária de 31 a 50 anos. Abaixo de 30 anos, tivemos 14,67% e acima de 50 anos foram 20,67%. Entre os respondentes, 51,33% são casados e 52% da amostra não tem filhos. Um número expressivo, ou seja, 45% da amostra tem nível superior completo. O

Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

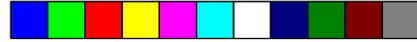
maior número das pessoas que responderam aos questionários era de cargos de Técnico, totalizando 36% da amostra. Depois vieram os Analistas (30%), Outros (25,33%) e por fim, os Diretores (8,67%). Dos respondentes, 73,34% estão na organização há menos de 15 anos.

Ao perguntar sobre a atitude dos respondentes com relação ao cargo que ocupam na organização, somente 27,34% responderam entre satisfeitos ou extremamente satisfeitos. 15,33% responderam que estão extremamente insatisfeitos, 26% estão insatisfeitos e 31,33% foram indiferentes, o que quer dizer que não estão insatisfeitos, nem satisfeitos com seus cargos na organização.

Avaliando o aspecto geral do comprometimento, ou seja, avaliando a amostra como um todo e sem segmentações por cargos, verificou-se que 36% apresenta um nível bom ou alto de comprometimento com a organização. Dentre as vertentes do comprometimento, a que mais caracteriza a população investigada, ainda no aspecto geral, é o comprometimento afetivo, com 47% da amostra. Isto significa que, de um modo geral, há entre os servidores um maior desejo de contribuir para o crescimento da organização, com aceitação de suas crenças e identificação com os valores da empresa.

Gráfico 1: Aspecto geral do comprometimento com a organização.





Fabiana Santos Rezende

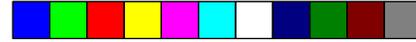
Na análise do comprometimento segmentada por cargo, os dados variaram conforme o nível hierárquico correspondente. Os cargos de direção representaram os valores mais altos, com 53% de comprometimento com a organização, sendo que a vertente do comprometimento afetivo foi a que mais se destacou: alcançou 73% entre os diretores.

Verificou-se, também, um significativo comprometimento dos diretores com suas carreiras, chegando a 50% dos respondentes, em contraste com os demais cargos, que não tiveram dados significativos neste fator. Na análise geral, o comprometimento com a carreira chegou a 35% dos respondentes. A interpretação deste fator na pesquisa mostra que os diretores investem mais no desenvolvimento profissional, independentemente do auxílio da organização, do que os demais servidores.

No cargo de analista, os valores obtidos foram os mais baixos, com 28% de comprometimento com a organização. Houve uma mudança no enfoque do comprometimento, pois aqui foi percebido um maior comprometimento instrumental com a organização, com 59% dos respondentes. Isto significa que os servidores dos cargos de analista valorizam mais a relação de troca que estabelecem com a organização, pois percebem sua relação como sendo uma retribuição, e permanecem nela enquanto perceberem que os benefícios são compensadores.

Os cargos de nível técnico obtiveram valores semelhantes aos de analista, com 34% de comprometimento com a organização. A relação de troca e a valorização dos benefícios obtidos em troca do trabalho também se destacaram entre os técnicos. A vertente instrumental do comprometimento foi a mais valorizada, com 55% dos respondentes.

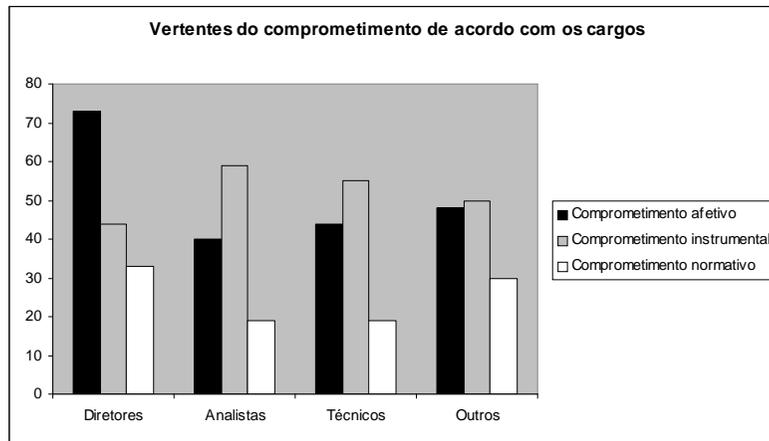
Os resultados dos respondentes classificados como Outros foram muito parecidos com os dados obtidos entre diretores, pois houve um grande número de assessores entre eles. Estes têm a função de assessorar as diretorias em suas atribuições. Os valores aumentaram consideravelmente, sendo que o comprometimento com a organização chegou a 42%. As vertentes do comprometimento mais significativas



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

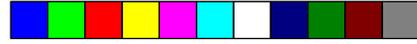
nesta categoria foram a instrumental e afetiva, com 50% e 48% dos respondentes, respectivamente.

Gráfico 2: Caracterização dos quatro níveis distintos de servidores, para as vertentes do comprometimento: afetivo, instrumental e normativo.



Podemos perceber que a vertente normativa do comprometimento obteve baixos valores, o que indica uma baixa influência de pressões normativas conduzindo o comportamento dos servidores. Isto significa que não há uma boa noção de dever com a organização. Já a vertente instrumental, ou seja, a relação de troca, é fortemente valorizada. O comprometimento dos funcionários está intimamente ligado aos benefícios que obtêm da organização.

O baixo percentual do comprometimento revela uma frágil ligação com a organização. O que aproxima os servidores à organização investigada é a percepção de benefícios em troca do trabalho. A fidelidade aos valores da organização não é reconhecida como um atributo dos servidores que nela trabalham. O resultado é que o trabalho é executado essencialmente com base na troca, ou seja, no retorno esperado pelo esforço individual de cada servidor.



Fabiana Santos Rezende

6 CONCLUSÕES

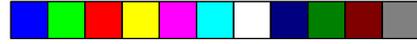
Nas abordagens atuais acerca do comprometimento organizacional, é dado maior enfoque à análise dos múltiplos comprometimentos. O trabalho apresentado seguiu esta tendência, no intuito de avaliar o grau de comprometimento dos servidores da organização do setor público, mais especificamente, entre os cargos de Direção, Analistas, Técnicos e Outros cargos, este último, englobando os Assessores e Auxiliares.

O objetivo primordial foi o de avaliar o comprometimento dos servidores com a organização, através de três aspectos: afetivo, calculativo/instrumental e normativo. Foi feita uma análise geral do comprometimento e em cada cargo separadamente, além de uma avaliação do comprometimento com a carreira.

A análise da relação com a organização e o trabalho revelou resultados baixos no que se refere ao comprometimento em geral, o que denota uma fragilidade nesta ligação. Os baixos valores atribuídos ao comprometimento normativo indicam uma baixa noção de dever com a organização, pois não há a adoção de uma missão forte e disseminada, vinculada através das pressões impostas por normas.

Outro aspecto que revelou baixos valores na avaliação dos dados foi o comprometimento da maior parte dos servidores com a carreira, que se caracteriza pelo investimento do profissional em seu currículo, independentemente do auxílio da organização. A análise desses valores indica que, mesmo apresentando baixo nível de comprometimento geral com a organização, os funcionários ainda assim, mostram mais comprometimento com o trabalho e a organização do que com a sua carreira, ou seja, não há tanto investimento próprio no avanço e na progressão profissional.

Os altos valores atribuídos à vertente afetiva do comprometimento, nos cargos de direção e nos assessores, marcam o relacionamento ativo que estes têm com a organização. Indicam uma



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

disposição para dar algo de si a fim de contribuir para o bem-estar do ambiente de trabalho. São os mais motivados a contribuir positivamente para o desenvolvimento organizacional. O sentimento de lealdade e o desejo de pertencer à empresa são característicos dos níveis mais altos da hierarquia. Os valores são facilmente assimilados e há uma grande identificação com a organização.

A maioria da população investigada (cargos de nível técnico e analista), que totalizaram 66% da amostra, revelou um maior comprometimento instrumental com a organização. O funcionário percebe sua relação com a organização como uma troca, e continua trabalhando para ela, enquanto receber benefícios pelo seu desempenho.

Os instrumentalmente comprometidos demonstram um comprometimento no nível mediano, previamente esperado pela organização. Desta forma, os cargos que caracterizam a maior parte da população que nela trabalha não são os responsáveis pelo desenvolvimento da empresa. O avanço e a identificação com a organização ficam restritos a uma minoria de servidores, situados no alto da hierarquia. Fica caracterizado, então, um prejuízo para a organização, pois é essencial que as pessoas responsáveis pela execução das tarefas (técnicos e analistas) tenham um bom nível de comprometimento com a empresa, para que haja a manutenção de uma linha consistente de ação.

Os resultados obtidos através da análise dos dados revelam uma postura contrária às necessidades atuais, que é a de ter trabalhadores em plena prontidão de habilidades e que contribuam positivamente para a organização. A insatisfação dos servidores evidencia a frágil ligação construída com a organização e reflete no compromisso que eles estabelecem com a instituição.

O fato do compromisso se dar, principalmente, pelo retorno que se obtém do trabalho realizado indica que não há grande investimento ou esforço dos servidores, pois o que esperam da



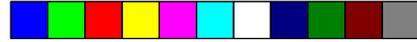
Fabiana Santos Rezende

organização parece não estar sendo atendido. Estabelece-se, então, o equilíbrio citado por Etzioni (1976), com cada um cumprindo seu pagamento, de acordo com o valor atribuído para cada uma das partes envolvidas no processo. Esse processo cristaliza-se e acompanha a organização, provavelmente por um longo período de tempo, pois como já mencionado, no caso do setor público, o futuro é previsível e as mudanças são demoradas.

Dentro deste contexto de troca, a organização precisa criar mecanismos para identificar as necessidades de seus servidores, para posteriormente retribuir de forma adequada o esforço e engajamento de cada contribuição no trabalho. O desenvolvimento dela depende da maximização do potencial humano que possui. Desta forma, compreender e modificar as características do comprometimento de seus funcionários pode ser um grande passo para aumentar a satisfação no ambiente de trabalho e contribuir para o progresso da organização como um todo.

Abstract: *This study investigates the degree of organization of a public sector in education. Worth is tested and validated models were assessed five dimensions of commitment, two for the focus: commitment to the organization and the career. The other three dimensions relate to the components: affective aspects of commitment, calculated / instrumental and normative. The results indicated a commitment to the organization median investigated. The fragility of the professional relationship with the organization proved to be significant in positions of lower hierarchical level. The positions of higher level showed greater commitment to the organization, especially the affective. The other positions, in contrast, show greater commitment instrumental, ie, based on the exchange ratio. The results show the adoption of behaviors that lead to a failure to maintain a consistent line of action, and that consequently, interfere with the performance of the organization.*

Key-words: *Organizational commitment, Organizational Behavior, for exchange, satisfaction at work.*



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

REFERÊNCIAS

ABREU, Lauro César de. **Comprometimento com a organização e a carreira:** avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica. Belo Horizonte: CEPEAD-FACE-UFMG, 2004. (Dissertação de Mestrado em Administração)

BASTOS, A. V. B.; PEREIRA, A. M.. **Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1986.

BERTERO, C. O.. Teoria da organização e sociedades subdesenvolvidas. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo 32 (3): 14-28. 1992.

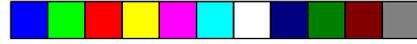
ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas:** estudo das organizações em face dos problemas. Rio de Janeiro: Atlas, 1967.

GOMES, Débora Dias. **Fator K: conscientização e comprometimento:** criando qualidade no ambiente da organização. São Paulo: Pioneira, 1994.

GUIMARÃES e BORGES, R. S.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. **Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

HANDY, Charles. **Os deuses da administração.** São Paulo: Saraiva, 1994.

MOREIRA FILHO, João Evangelista. **Comprometimento organizacional na Polícia Civil do estado do Acre:** um estudo de caso. Belo Horizonte: CEPEAD-FACE-UFMG, 2004. (Dissertação de Mestrado em Administração)



Fabiana Santos Rezende

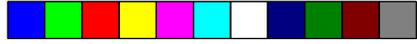
ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

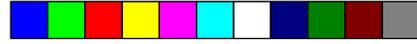
VALLE, Marco Aurélio do. **Programa de avaliação nosológica**: um sistema de informação para o acompanhamento do absenteísmo nas 7ª e 8ª Regiões de Polícia Militar. Belo Horizonte: CEGESP-2003. (Monografia de Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública)

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.

ZEHURI, Etur. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso na Justiça do Trabalho da Terceira Região (MG). Belo Horizonte: CEPEAD-UFMG, 1997. (Dissertação de Mestrado em Administração)







RELACIONAMENTO ENTRE ALUNOS DOS CURSOS LÍDERES NO CENTRO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO

ELIENE LIMA DE SOUZA

Capitã Psicóloga da PMMG. Mestre em Psicologia pela UFMG.

JULIANA MENDONÇA NICOLAU

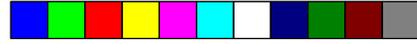
2º Tenente da PMMG

Resumo: *Este artigo divulga dados colhidos em trabalho monográfico realizado como pré-requisito para aprovação no Curso de Formação de Oficiais – CFO – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. A partir dos conceitos de liderança, poder e conflito, o trabalho discute o relacionamento interpessoal entre os discentes do CFO e Curso de Habilitação de Oficiais – CHO, considerados cursos líderes do Centro de Ensino de Graduação – CEG, na ótica deles próprios e também dos cursos precedentes. Conclui que existe dificuldade de relacionamento entre CFO e CHO e que os conflitos identificados interferem na execução das atividades do Centro. Apresenta propostas que possam amenizar os impactos desses conflitos nas relações de trabalho, além de apresentar o que já vem sendo realizado por iniciativa da Chefia do CEG.*

Palavras-Chave: *Liderança; relacionamento interpessoal; conflitos; poder.*

1 INTRODUÇÃO

A forma como se relacionam os indivíduos em grupo é algo que merece ser considerado com atenção no ambiente da organização. O bom relacionamento interpessoal numa empresa é fator importante porque influencia na interação de funcionários, os quais estão em constante contato, ora podendo ser produtivos, ora negativos. Algumas condutas contribuem para esse bom relacionamento, a saber:



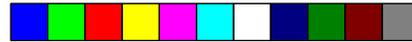
Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

comunicar-se com efetividade, fazer-se entender e entender os outros, ter ciência de suas fraquezas e virtudes bem como as dos outros também, agir com equilíbrio e saber lidar com diferentes grupos em diversas situações.

As relações interpessoais na Polícia Militar de Minas Gerais sofrem influências das normas que cultuam a disciplina e a hierarquia na Corporação. No Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (RCONT), no Regulamento do Centro de Ensino de Graduação (RCEG) e no Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (CEDM), são mencionadas palavras como afeição, camaradagem, respeito, cordialidade, civilidade, espírito de cooperação, enfim, um conjunto de recomendações que defendem a manutenção de um relacionamento harmônico e saudável. Quando não se levam em consideração essas recomendações, aumenta-se a possibilidade de quebra na comunicação interpessoal e de geração de conflitos.

Em toda organização, a forma como os líderes se interagem influencia na relação com os demais subordinados, os quais vêm no comportamento de seus superiores modelos a serem apreciados e seguidos. Os oficiais da PMMG representam, reconhecidamente, um corpo de líderes na Corporação. Esse status é alcançado, entre os policiais da ativa, mediante concurso público seguido da realização de um curso de formação. Esse curso pode ser o **Curso de Formação de Oficiais (CFO)**, que é um curso de nível superior, reconhecido pelo Colegiado Federal de Educação, cuja finalidade é formar e graduar oficiais subalternos e intermediários em segurança pública; ou o **Curso de Habilitação de Oficiais (CHO)**, que se destina a subtenentes e 1º sargentos possuidores do ensino médio e do CASP¹, aprovados e classificados em concurso específico. Ao final desse curso, há um estágio probatório para acompanhamento e verificação da aprendizagem dos alunos, os quais serão avaliados pelos comandantes e respectivos oficiais da Unidade para onde foram designados.

¹ Curso de Aperfeiçoamento em Segurança Pública. Trata-se de um curso oferecido ao 2º Sgt na Corporação, o qual é pré-requisito para a promoção a 1º Sgt.



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

Apesar de o CFO ser, atualmente, um curso sequencial com duração de três anos, e o CHO, pela sua própria especificidade, ter a duração de apenas um ano, cadetes do último ano e alunos² são considerados líderes perante os cadetes dos anos precedentes. A eles, são delegadas responsabilidades de controle do efetivo nas principais “Chamadas” do Centro de Ensino de Graduação, além de tarefas de planejamento e coordenação de diversas atividades previstas ao longo da formação do oficial. Dentre elas, podemos citar os empenhos em policiamento extraordinário, como, por exemplo, shows e jogos em estádios de futebol, além do planejamento de jornadas e atividades de manobras³.

Em todos esses eventos, cadetes do CFO⁴ e alunos do CHO têm a oportunidade de atuar paralelamente, compartilhando funções de chefia. Entretanto, em vários momentos, é possível perceber a existência de conflitos interpessoais entre eles, sugerindo-nos uma grande dificuldade para compartilhar decisões e até mesmo disputa pelo poder. Tais conflitos possivelmente comprometem o trabalho realizado por esses militares, inclusive repercutindo negativamente entre os discentes a eles subordinados.

A partir dessa preocupação, realizou-se um trabalho monográfico, cumprindo uma exigência para a conclusão do CFO. Abordando os conceitos de liderança, poder e conflito e inter-relacionando esses temas, procurou-se verificar a ocorrência de dificuldades interpessoais entre os cadetes do último ano do CFO e os alunos do CHO, e analisar a repercussão dessas dificuldades na relação com os cadetes do primeiro e segundo anos do CFO. Os objetivos específicos foram: diagnosticar a existência de conflitos interpessoais entre os discentes dos cursos líderes, analisar o

² Cadete é denominação atribuída ao discente do CFO e Aluno é a designação atribuída ao discente do CHO.

³ Atividades militares típicas, com a finalidade de preparar o discente física e emocionalmente para o exercício de sua função.

⁴ A sigla CFO3 se refere ao terceiro ano do Curso de Formação de Oficiais.



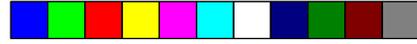
Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

relacionamento interpessoal entre esses discentes em atividades conjuntas, e apontar a repercussão de conflitos interpessoais entre os discentes desses cursos na relação com os policiais militares pertencentes aos cursos precedentes. A problemática enfatizada girou em torno da seguinte questão: a manifestação de dificuldade de relacionamento entre os cadetes do último ano do CFO e alunos do CHO afeta a sua condição de liderança sobre os demais discentes do CEG?

A hipótese principal foi que essas dificuldades interpessoais provocam impacto na relação entre os policiais militares dos cursos executados no CEG, gerando, nos cadetes subordinados, desconforto e insegurança para a realização de tarefas, diante do conflito de competências que se estabelece entre os discentes responsáveis pela coordenação e controle. Como hipótese secundária, pensou-se na possibilidade de que a origem de alguns conflitos entre os cursos líderes seja a disputa pelo poder, estabelecida pelos referidos discentes.

O presente artigo se incumbe de divulgar os dados colhidos no trabalho monográfico que se realizou e discutir informações obtidas junto aos discentes que frequentaram os cursos realizados no CEG no ano de 2005, quando o CFO deixava de ter duração de quatro anos passando a ter apenas três. Exatamente por não se caracterizar como uma situação pouco importante ou eventual entre os alunos dos cursos líderes daquele Centro, o tema mereceu um estudo monográfico motivado pela própria experiência de uma das autoras, a qual frequentou o CFO, àquela época, sendo uma das protagonistas do cenário aqui descrito.

A pesquisa foi embasada em bibliografia sobre o relacionamento em grupo, além de ter sido realizada uma consulta documental em busca de informações em textos legais e institucionais sobre o tema, contidas em Resoluções da PMMG e Leis. A pesquisa de campo foi feita por meio de entrevistas estruturadas concedidas pelos oficiais Chefes de Curso dos discentes dos cursos líderes, pelas profissionais da Seção de Orientação Psicopedagógica – SOP, e pelo Chefe do



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

CEG, através dos quais se colheram opiniões a respeito do relacionamento entre os alunos do CHO e os cadetes do último ano do CFO. Além desse instrumento, a observação direta extensiva foi feita através de aplicação de questionários sendo a amostra composta por cinquenta e sete cadetes do CFO 1 e 2 e mais setenta e quatro cadetes e alunos que compuseram o curso líder no ano de 2005. O total de participantes dessa pesquisa foi cento e vinte e quatro policiais militares. A análise dos dados foi feita de forma quantitativa, mediante tabulação de dados, e também pela análise de conteúdo das respostas das entrevistas.

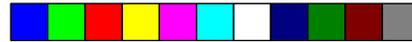
As sessões seguintes apresentam uma síntese da investigação.

2 AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E PROFISSIONAL ENTRE POLICIAIS MILITARES DO CFO E CHO

2.1 Visão dos discentes precedidos:

Nas perguntas do questionário, procurou-se detectar a percepção dos discentes pesquisados quanto ao relacionamento interpessoal entre os discentes do último ano do CFO e os alunos do CHO, e a primeira questão solicitou ao pesquisado que se manifestasse quanto à sua percepção do relacionamento entre esses discentes. De acordo com os dados, 35 pesquisados (61,4%) classificaram o relacionamento em questão como BOM. Entretanto, 21 pesquisados (36,8%) classificaram o relacionamento como RUIM, o que demonstra que os cursos precedidos, de alguma forma, percebem uma dificuldade de entrosamento entre os cursos líderes. Apenas 01 pesquisado considerou o relacionamento como MUITO BOM.

Àqueles que classificaram o relacionamento como RUIM, foi solicitado que justificassem as razões dessa percepção. Apesar de apenas 21 cadetes apresentarem essa opção, 30 responderam à questão, demonstrando que 9 cadetes que marcaram a opção “BOM” na questão anterior também se manifestaram quanto a alguma situação



Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

que indique a existência de conflitos no relacionamento entre os cursos líderes. O instrumento utilizado para coleta de dados oferecia algumas opções de respostas, das quais a opção “percebeu conversas irônicas ou hostis entre eles” obteve o maior índice (18 pesquisados), seguida da opção “notou ausência de camaradagem” (12 pesquisados). Foi oferecida, também, a possibilidade de os próprios pesquisados apresentarem “outras percepções” além daquelas contempladas no questionário, sendo mencionadas: a falta de profissionalismo dos discentes dos cursos líderes, a imaturidade no quesito liderança, a disputa dos discentes dos cursos líderes pelo comando nas atividades do CEG e a divergência de opiniões entre eles.

Outra questão investigava se os cadetes precedidos já tiveram dificuldades ou se tiveram notícias de algum cadete que teve dificuldades para cumprir ordens repassadas por um discente do último ano do CFO, nas quais um discente do CHO tenha interferido, ou vice-versa. Analisando as respostas, 24 cadetes pesquisados (42,10%) responderam que, de alguma forma, tiveram dificuldades ou notícias de outro cadete que teve dificuldades, 31 cadetes responderam negativamente (54,38%) à questão, e 2 não responderam (3,51%).

Num outro momento, foi perguntado se o cadete já participou de algum empenho profissional em que as posturas dos cursos líderes, apesar de não lhe provocar dúvida quanto à sua atuação, tenham lhe provocado algum desconforto como liderado. A partir das respostas, percebemos que 23 pesquisados (40,35%) já tiveram algum desconforto ao participar de algum empenho em que os cursos líderes trabalhavam em conjunto, apresentando como principais justificativas, à sua resposta, a ocorrência de discussão na frente da tropa, falta de profissionalismo dos cursos líderes, ordens contraditórias, insegurança dos cursos líderes, postura inadequada ao lidar com o precedido e a falta de iniciativa dos discentes do CHO.

Em seguida, foi perguntado aos cadetes se eles já tiveram notícia ou presenciaram alguma situação em que algum discente do CEG enfrentasse dificuldades no cumprimento de ordem, ou tenha tido algum constrangimento, em virtude das posturas dos cursos líderes quando atuavam em conjunto. O gráfico a seguir mostra o resultado obtido:



Esses dados nos mostram que, de alguma forma, os discentes precedidos estão observando as dificuldades que os cursos líderes têm para trabalhar juntos. Mesmo aqueles que não enfrentaram diretamente alguma situação constrangedora quando da atuação conjunta destes cursos, pelo menos, sabem da situação de algum colega que a tenha enfrentado.

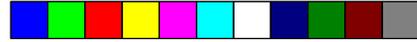
Buscando analisar o quesito “liderança”, foi elaborada uma questão na qual o respondente deveria optar por qual dos cursos, o CFO ou o CHO, possuía os discentes que melhor desempenhavam essa atribuição. De acordo com os dados, 32 pesquisados (56,14%) consideram que os alunos do CHO desempenham melhor a liderança, 13 (22,81%) dizem que são os cadetes do CFO que desempenham melhor a liderança, 11 pesquisados (19,3%) afirmaram que ambos desempenham de forma igual e apenas 01 (1,75%) não respondeu essa questão.



Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

Ao analisar o complemento das respostas dos cadetes, percebemos que eles, ao afirmarem que os alunos do CHO exercem melhor a liderança, julgam isso por eles possuírem maior experiência e maturidade, por saberem lidar com a tropa, serem mais amigos, compreensivos, mais humildes, mais abertos a sugestões, enfim, por questões ligadas ao relacionamento. Dentre aqueles que responderam que os cadetes exercem melhor a liderança, a maioria atribui esse quesito ao fato de os cadetes do último ano possuírem maior experiência com as atividades acadêmicas, maior compromisso com o resultado, por serem mais bem formados, não possuírem vícios de comportamento, por possuírem mais iniciativa e por terem ingressado na PM, em sua maioria, para liderar. Alguns dos cadetes que responderam que tanto o CFO quanto o CHO desempenham a liderança de forma igual, tiveram como base o fato de que ambos são qualificados, não se esquecendo que cada curso tem sua característica peculiar. Mencionaram que ambos possuem experiências diversas, apenas liderando de formas diferentes.

Outro aspecto investigado através do questionário foi a comunicação, pois, como sabemos, ela é um aspecto imprescindível ao exercício da gestão de pessoas. Foi perguntado aos cadetes se eles avaliam que haja dificuldade de comunicação entre os cursos líderes do CEG. De acordo com os dados, percebeu-se que 32 pesquisados (56,14%) consideram que há dificuldade de comunicação entre os discentes dos cursos líderes, contra 24 (42,11%) que consideram que ela não existe. Um pesquisado (1,75%) não respondeu à questão. Foi solicitado aos cadetes que justificassem a resposta, caso houvesse entendimento de dificuldade na comunicação. As justificativas que mais se repetiram diziam respeito ao orgulho e vaidade dos cursos líderes, à imaturidade do CFO, às posturas diferentes de cada curso líder frente a uma tomada de decisão, à experiência dos discentes de um curso e teoria dos discentes do outro, e a respeito de ordens divergentes quanto à conduta a ser tomada. Houve citações a respeito da falta de diálogo, desconhecimento da realidade acadêmica pelo CHO e diferença de idade.



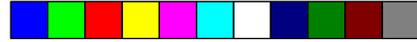
Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

Como forma de complementar a pergunta anterior, questionou-se sobre quais prejuízos a dificuldade de comunicação entre os cursos líderes tem causado ao bom desempenho dos discentes nas atividades do CEG. Dentre as várias respostas obtidas, os prejuízos mais citados foram quanto a não saber a qual ordem obedecer (indecisão), aos trabalhos feitos sem necessidade ou duplicados, à falta de troca de informações e/ou experiências, às condutas diversas para o mesmo caso e à falta de orientação aos cursos precedidos. Citou-se também que falta interação entre os cursos, há pouco diálogo, e isso tem gerado queda no rendimento.

Por fim, foi perguntado se o cadete considera importante o último ano do CFO e o CHO trabalharem em conjunto no planejamento e comando de empenhos do CEG. Somente um cadete respondeu que não acha importante, e como justificativa às respostas positivas, foi mencionado o fato de que é importante o trabalho conjunto porque seria um jeito de unir conhecimento e experiência com vibração, bom senso e humildade. Poderiam, também, compartilhar idéias e experiências. Outra justificativa, é que ambos possivelmente trabalharão juntos e executarão função de oficiais (função de comando); é importante porque une experiência com conhecimento acadêmico, e um discente depende do outro. Outros justificaram dizendo que possibilita maior entrosamento entre os discentes dos cursos líderes e sucesso nos empenhos.

2.2 Visão dos discentes dos cursos líderes

Na etapa seguinte do trabalho, procurou-se analisar a existência dos referidos conflitos, agora na visão dos discentes dos cursos líderes. Os dados corroboram e complementam os já apresentados acima, considerando-se que os próprios discentes do CHO e CFO, em sua maioria (48,6%), também percebem o relacionamento deles como “Bom”, sendo que 36,5% classificam como “Regular” e 9,5% como “Ruim”. Como justificativas a essa percepção, foram citados: a arrogância de alguns discentes quando assumem a liderança de alguma atividade; os desvios motivados pela vaidade; a falta de respeito entre

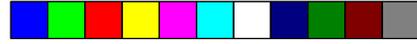


Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

eles. Alguns discentes mencionaram sobre possível prepotência do CHO e a imaturidade de alguns cadetes. Comentários referentes ao comportamento no vestiário do curso líder dão conta de que “o relacionamento entre os discentes dos cursos líderes é tão ruim, que até no vestiário não há harmonia, que o clima fica tenso, que às vezes se ignora a presença do curso-par”. Poucos responderam que procuram conversa entre membros de grupos diferentes, e houve alegação de que o clima fica conflitante quando envolve liderança, poder e antiguidade; que existe insegurança e falta de interação entre eles.

Em seguida, foi perguntado sobre a existência de dificuldade de relacionamento profissional quando escalado em uma atividade em conjunto com seu curso-par. Verificou-se que 29 discentes pesquisados (45,31%) responderam afirmativamente, alegando inclusive que, em algumas ocasiões, essas dificuldades não prejudicaram o bom desempenho da missão, mas noutras culminaram em discussões de cunho pessoal e, de certa forma, com prejuízo para a missão. Dezoito (28,13%) não tiveram dificuldades e contam com o apoio do curso-par e 16 (25%) consideram produtiva essa liderança conjunta, somando esforços, compartilhando experiências, informações e responsabilidades. Apenas um pesquisado (1,56%) não quis responder a essa questão. Salienta-se que foi permitido assinalar mais de uma opção, totalizando, então 64 respostas tabuladas.

Assim, pelo que se observou, a dificuldade de relacionamento entre os discentes dos cursos líderes existe. Buscando-se investigar como essa dificuldade se reflete em nível de curso precedido, a última questão perguntava se o pesquisado considerava que os conflitos existentes entre os cursos líderes traziam algum prejuízo na execução dos empenhos. Nessa pergunta, foram oferecidas algumas opções de respostas, podendo o participante assinalar mais de uma. Apenas 1% não respondeu, 83% deles reconheceram a existência de prejuízos, e 16% responderam negativamente. Os entrevistados que responderam positivamente alegaram que esses conflitos causam prejuízos no



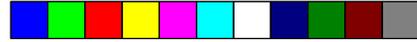
Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

relacionamento interpessoal, havendo também uma falta de interação, o que pode prejudicar a execução da missão ou do serviço, gerando clima hostil. Houve entrevistados respondendo que alguns discentes se deixam levar pela vaidade e que esses conflitos podem trazer desgaste para a tropa. Outros afirmaram que a sociedade e os cursos precedidos ficam prejudicados. Houve quem respondeu que “alguns se preocupam em mostrar poder e se esquecem da função que deve ser cumprida”. Outra resposta interessante comentou a existência de uma disputa de poder. Alguns responderam que esses conflitos poderiam prejudicar na hora de comandar pela força do exemplo, ao expressar “um exemplo errado”.

Num terceiro momento desta pesquisa, foram feitas entrevistas aos chefes e coordenadores de curso, ao chefe do CEG e às profissionais da Seção de Orientação Psicopedagógica (SOP). Buscou-se, com esses dados, identificar se a coordenação e chefia do Centro estão cientes da possível influência da dificuldade de relacionamento interpessoal entre os discentes dos cursos líderes nos discentes precedidos, além de verificar a existência de trabalhos para minimizar essas dificuldades de relacionamento. Por unanimidade, há uma constatação de que essa dificuldade de relacionamento existe. O que foi percebido de mais importante nas falas dos entrevistados, no que se refere a essa questão foi quando o entrevistado 1 citou que:

... essa questão de dificuldade de relacionamento entre os cursos líderes é uma falta de visão de que são pessoas diferentes, são policiais diferentes. Além disso, há também a questão de que, no CHO, existem muitos policiais com no mínimo 15 anos de polícia, ao contrário do CFO4 em que muitos deles entraram como civis, tendo muito pouca experiência de polícia. Não experiência na área de gerência, propriamente dita, mas muitos alunos do CHO têm experiência de polícia. Muitas das vezes demora para os alunos entenderem que não são mais sargentos, não são mais subtenentes...

Quanto a providências administrativas para minimizar os conflitos, foi lembrado que está sendo feito um trabalho de entrosamento entre o CFO e o CHO, baseado em dinâmicas de grupo que favorecem a reflexão sobre seus comportamentos profissionais.

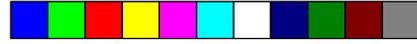


3 DISCUSSÃO DOS DADOS E CONCLUSÕES

Um dos objetivos deste trabalho, como foi dito anteriormente, foi diagnosticar a existência de conflitos interpessoais entre os discentes dos cursos líderes e esse fato, em diversos dados apresentados, pode ser comprovado. Uma das perguntas utilizadas nos questionários foi a respeito de como o discente classifica o relacionamento entre o último ano do CFO e do CHO, a partir do que ele observa no dia a dia na academia. Conforme o que foi apresentado na sessão anterior, cerca de trinta e sete por cento dos entrevistados responderam que consideram o relacionamento entre os cursos líderes como RUIM ou REGULAR, o que demonstra a existência de dificuldade de relacionamento sendo percebida tanto pelos discentes dos cursos líderes quanto pelos discentes dos cursos precedidos.

Contudo, para Moscovici (2001, p.6), os conflitos são inerentes à vida em grupo, “uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema”. Assim, o fato de os discentes dos cursos líderes permanecerem em constante contato entre si intensifica a possibilidade de surgir o conflito, uma vez que fazem parte de um mesmo contexto social, de um mesmo grupo – os discentes do CEG. No ambiente daquele Centro, como em toda organização, a liderança, a gerência e o poder atribuído aos funcionários são fatores que podem gerar conflitos, devido ao envolvimento de quesitos humanos, como ego, vaidade, orgulho, etc. No ambiente da APM, especificamente, registramos ainda certa disputa pelo poder, inerente aos discentes dos cursos líderes, havendo, assim, uma probabilidade do conflito atuar de forma negativa no relacionamento entre eles. Através do texto de Torquato (1992) observamos que essa disputa de poder afeta o equilíbrio intergrupar e, para evitar tais disputas, as empresas deveriam procurar formas de trabalho baseados na cooperação, nivelando os patamares hierárquicos, preservando a igualdade e o respeito mútuo.

Nas questões onde foi dada a oportunidade para o participante expressar algumas percepções a respeito dessa dificuldade de relacionamento, os discentes relataram falta de profissionalismo do



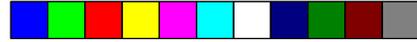
Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

curso líder, imaturidade no quesito liderança e arrogância ao assumi-la, disputa pelo poder, desvios e falta de respeito, motivados pela vaidade. As respostas da questão referente à dificuldade no cumprimento de ordem mostram que os discentes precedidos têm observado a dificuldade dos discentes dos cursos líderes para trabalharem juntos.

Durante uma das entrevistas que compuseram o banco de dados coletados nesta pesquisa, surgiu o assunto da precedência entre os cursos líderes e o entrevistado relatou que, do que se recorda da legislação, “os cursos de formação e habilitação de oficiais seguirão a seguinte precedência: CFO-4, CHO, CFO-3, CFO-2 e CFO-1”⁵. Logo depois, o texto da norma fala que o “CHO goza do mesmo status de curso líder que o quarto ano do CFO” (Entrevistado 5). O entrevistado explicou que, com relação à antiguidade da escola, o CFO-4 é mais antigo, porque ele tem mais tempo de escola do que o CHO, por isso a “precedência”.

Ao pesquisar uma possível solução para essa diferença de visão, o entrevistado afirmou que “o correto deveria ser uma melhor integração, porque os cadetes têm uma experiência que os alunos do CHO não têm, que é a experiência acadêmica. E os alunos têm uma experiência que os cadetes não têm, que é a experiência profissional. Logicamente que em toda atividade que houver, haverá alunos e cadetes que estarão à frente, e por essa antiguidade funcional ele vai ter que dar a ordem e vai ter que ter essa ordem acatada, independentemente de ser CHO ou CFO-4” (Entrevistado 5). O entrevistado fala, portanto, sobre a liderança, e, segundo a literatura pesquisada, “liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, numa relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima, sejam orientados para o estabelecimento e atingimento de metas” (FIORELLI, 2003, p. 173). É a liderança que dá condições

⁵ Lembramos que, à época da pesquisa, o CFO estava num momento de transição quanto ao seu período de duração, portanto, ainda existindo o CFO-4.



Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

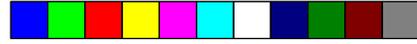
de existência ao trabalho em equipe.

Conforme o que foi pesquisado na literatura, diretamente ligado ao conceito de liderança está o de poder, o qual, para Torquato (1992), está relacionado à capacidade de influenciar ou induzir outrem a seguir suas diretrizes e normas. Assim, o discente do curso líder, ao ser imbuído de poder, pela sua própria posição hierárquica na Corporação se vê autorizado a gerar influência sobre os demais, e se não for trabalhada a necessidade de responsabilidade e liderança, de forma eficaz, ele não será capaz de se posicionar com sabedoria e respeito.

Outro aspecto pesquisado, e não menos importante, é a questão da comunicação. Conforme os dados obtidos, uma grande maioria considera que existe dificuldade de comunicação entre os discentes dos cursos líderes, e atribui essa dificuldade ao orgulho, vaidade e disputa de poder existentes nos discentes dos cursos líderes.

Segundo a literatura consultada, a comunicação, como forma de exercer o poder, pode influenciar no comportamento organizacional e influenciar de maneira negativa ao surgir conflitos. Por isso, é importante também saber como está sendo a repercussão da forma de comunicação, entre os discentes do último ano do CFO e os alunos do CHO, sobre os discentes precedidos, conforme se procurou detectar na questão comentada no parágrafo anterior. No contexto do CEG, a forma como a comunicação flui entre os cursos líderes pode ocasionar o surgimento de conflitos, como demonstra, por exemplo, o comentário de um entrevistado, informando sobre o desgaste que ocorreu quando um cadete teve de se retratar com um aluno do CHO perante a tropa.

Sobre o fato de o conflito interpessoal existente entre cadetes do último ano do CFO e alunos do CHO provocar impacto na relação entre cursos líderes e cursos precedidos, gerando, nesses últimos, desconforto e insegurança diante do conflito de competências que se estabelece, os dados analisados nos mostram que essa influência ocorre. E o referencial teórico nos apontou que essa interferência do



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

conflito nas relações entre os cursos é inerente à vida em grupo. Deve-se, então, tentar propor uma forma de se trabalhar a interação entre eles de modo a minimizar as dificuldades de relacionamento que se estabelecem.

Assim, com vistas a enfrentar essa temática, ao final do trabalho foram feitas algumas sugestões, quais sejam:

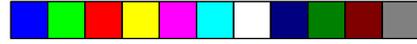
- trabalhar a interação entre os cursos líderes desde o início do relacionamento entre eles no CEG;

- análise das competências dos discentes, ao delegar-lhes atribuições de chefia, possibilitando adequá-los melhor às funções que desempenham ao longo do CHO/CFO;

- que os oficiais responsáveis pela formação dos discentes precisam “estar atentos e vigilantes para que não ocorram incoerências de comportamentos e atitudes entre os dois cursos, o que pode ocasionar confusão para os cadetes precedidos (confusões do tipo “qual exemplo seguir?”) (Sugestão do “Entrevistado 4”, corroborada pelas autoras).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As manifestações aqui apresentadas pretendem ser um meio de validar a percepção do Comando do CEG em relação aos cursos líderes, bem como reforçar a importância de sua preocupação com o bom relacionamento entre seus comandados. Ao confirmarmos as duas hipóteses propostas para esse levantamento científico observamos que a dificuldade de entrosamento entre os discentes responsáveis pela condução e comandamento das atividades profissionais desenvolvidas naquele Centro chega a ser facilmente percebida pelos cadetes a eles subordinados, causando-lhes insegurança e proporcionando prejuízo ao bom desenvolvimento de trabalhos realizados em conjunto no decorrer do curso. Esse prejuízo pode ultrapassar a simples dificuldade para execução de tarefas e chegar a afetar até mesmo a transmissão



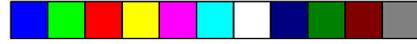
Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

de valores na Corporação, já que uma máxima bastante difundida durante os cursos de formação na PMMG é “a força do exemplo”.

Finalizando, é importante registrar que, ainda em 2005, foi iniciado um trabalho de integração entre CHO e CFO, trabalho que continua sendo desenvolvido pelas profissionais da SOP/CEG contando com o apoio de seu comandante.

***Abstract:** This article spreads caught data in a work made as pre requirement for approval in the Officer's Formation Degree (OFD) of Military Police Academy of Minas Gerais state. According to the concepts of leadership, power and conflict, this work discusses the interpersonal relationship between the students of the last terms of the Teaching Degree Center courses, according to the students' view and also according to the previous courses. Concludes that exists difficulty in the relationship between students of OFD and Officers Qualification Course's (OQC) students and that such conflicts interfere in the carrying of the activities of the Teaching Degree Center. This article shows proposals that can reduce the impacts of those conflicts in the relationships in the job, beyond to present what has been done by initiative of Leading of the Teaching Degree Center.*

***Key-Words:** Leadership, Interpersonal relationship, conflicts, power.*



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

REFERÊNCIAS

BRASIL. Forças Armadas. **Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (RCONT)**. Belo Horizonte: Del Rey. 1997.

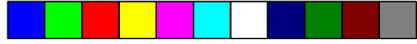
FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores - integrando teoria e prática**. 3. ed.. São Paulo: Atlas. 2003.

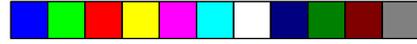
MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Lei 14.310**. Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Governo de Minas Gerais. 2002.

_____. **Regulamento do Centro de Ensino de Graduação (RCEG)**. Belo Horizonte. Academia de Polícia Militar. 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: Olympio. 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem - Fundamentos da Nova Empresa**. São Paulo: Pioneira. 1992.





A TRANSFERÊNCIA COMO DIREÇÃO DO TRATAMENTO ANALÍTICO

MARCELO AUGUSTO RESENDE

Capitão Psicólogo e Psicanalista da PMMG

Resumo: *A transferência é um fenômeno que ocorre dentro e fora de uma análise, mas o uso que se faz dela diferencia a psicanálise de outras terapias. Este trabalho vem elucidar o conceito de transferência e possibilitar uma reflexão teórica e prática, através da contribuição de alguns psicanalistas sobre sua relevância no processo e direção do tratamento.*

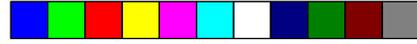
Palavras-chave: *transferência, inconsciente, objeto da pulsão, falo imaginário, sujeito suposto-saber, semblante, sintoma.*

No filme “Confissões muito Íntimas”, do diretor *Patrice Leconte*, uma moça ao procurar um analista, bate à porta de um advogado, que tem um escritório no mesmo andar do psicanalista, acreditando ser ele. Ao recebê-la, ela começa a falar de sua vida e de seus problemas, confiando a este homem os seus segredos. O advogado autoriza a sua fala e atentamente a escuta. As visitas se sucedem até que o equívoco foi percebido pelo advogado, mas o processo transferencial já estava instalado e a paciente resolve continuar falando ao advogado “analista” sobre sua vida.

Násio (1999), fazendo alusão ao artigo freudiano sobre a dinâmica da transferência, dizia que: “todo indivíduo a quem a realidade não oferece inteira satisfação de sua necessidade de amor, todo indivíduo insatisfeito se volta, inevitavelmente, com uma certa esperança libidinal, para todo novo personagem que entra na sua vida. Assim, é completamente normal e compreensível ver o investimento libidinal em estado de espera e pronto para dirigir-se para a pessoa do médico.” (NÁSIO, 1999, p. 60).

Rev. Psicologia: S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 77-82, jan./dez. 2008

77



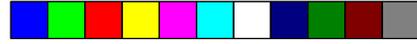
A transferência como direção do tratamento analítico

A característica principal da transferência é a vivência de sentimentos em relação a uma pessoa, mas que na verdade estaria endereçada a outra. As pessoas que são as fontes originais das reações transferenciais foram pessoas importantes e significativas da infância. Houve um deslocamento de desejos, impulsos, medos, fantasias, atitudes e ideias visando a uma pessoa no passado, para alguém da atualidade, Greenson (1981), completa dizendo ser um fenômeno inconsciente e a pessoa que reage com sentimentos transferenciais está quase que totalmente inconsciente desta distorção.

A transferência não é uma exclusividade da psicanálise, mas se origina da estrutura da neurose, ressalta Birman (1982). Pode ser observada com frequência na relação professor-aluno, médico-paciente e padres-fiéis. É um fenômeno universal e não um produto criado unicamente no espaço analítico. Muitas vezes, a própria escolha do analista já está marcada por uma transferência, como pode ser constatado no discurso desta cliente: *“escolhi você porque tem o mesmo nome do meu irmão, aquele a quem confio os meus segredos e com quem tenho liberdade para falar”*. A partir do telefonema do paciente para marcar uma consulta, a transferência em direção ao analista já está bem estruturada, afirma Násio (1999).

Quando alguém procura uma análise, tende a repetir na relação com o analista os seus modelos e a transferir para ele imagens introjetadas. Cada indivíduo tem uma placa estereotipada da qual tira exemplares, indefinidamente no decorrer de sua existência. Assim, a transferência é o momento em que o analista é captado nesses estereótipos, podendo ser identificado à imagem materna, paterna e/ou fraterna, entre outros Freud, (1969).

Segundo Miller (1994), a transferência em sentido psicanalítico se produz quando o desejo se aferra a um elemento muito particular que é a pessoa do terapeuta. Não exatamente à pessoa, mas ao significante analista. A transferência é, sobretudo, um fenômeno ilusório, imaginário. Na perspectiva freudiana, é o momento em que o desejo do paciente se apodera do terapeuta, em que o psicanalista – não a sua pessoa – imanta as cargas liberadas pelo recalque. O analista, a



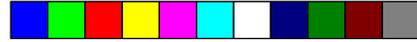
Marcelo Augusto Resende

partir do momento que opera com a cura psicanalítica, não é exterior ao inconsciente do paciente. Há um lugar na economia psíquica que o analista vem ocupar. O analista torna-se uma formação do inconsciente. Nesse sentido, a transferência é a atualização da realidade do inconsciente. Ela permite ver o funcionamento de um mecanismo inconsciente na própria atualidade da sessão, criando uma nova patologia, uma doença artificial própria da análise, que Freud (1969) reconhece como inevitável, pois o desejo inconsciente é mobilizado pela cura. É a neurose de transferência.

Um cliente de 28 anos ficou irritado por esperar na sala de espera cinco minutos além do seu horário, acreditando que o analista gostava mais do cliente anterior do que dele. Na sessão, acaba lembrando a sua relação com o pai, que dava mais atenção ao irmão mais novo. Com isso, sentia-se rejeitado e preterido, causando intensa raiva. Sua vivência anterior acabou sendo atualizada na relação com o analista.

Lacan adverte que a história é o passado historizado no presente porque foi vivido no passado, nos lembra Miller (1994). O caminho da restituição da história do sujeito adquire a forma de uma busca de restituição do passado. A repetição é efeito da atemporalidade do inconsciente e se opõe à recordação. A neurose é uma doença da memória. Somente a revivescência no presente, acompanhada por uma interpretação das determinações inconscientes, produz uma ressignificação, que permite ao paciente situar-se de forma diferenciada em relação à sua história, complementa Hornstein (1990).

A transferência é o *primum movens* da análise, afirma Násio (1999). O cliente ao procurar um analista crê que ele irá curá-lo de seus sofrimentos, de seus sintomas. O sintoma é um elemento que tem uma significação que se dirige ao outro. O psicanalista situa-se no lugar aonde se dirige o sintoma, é o receptor essencial do sintoma e, por isso, o lugar que deve à transferência lhe permite operar sobre o sintoma. Na relação analítica, a transferência começa paulatinamente a instaurar-se, a estabelecer-se uma conexão de natureza transferencial



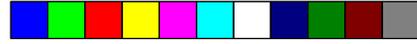
A transferência como direção do tratamento analítico

entre esses sintomas e nós, analistas, até que façamos parte do sintoma. Esse gênero de conexão é o índice maior da transferência e, segundo Násio (1999), temos que nos introduzir no sofrimento do outro e só podemos fazê-lo se entramos na cena, no roteiro, nos detalhes, na pontuação do discurso. É o que Lacan chama de semblante, o que significa fazer uma tábula rasa de qualquer ideia, sentimento, até se tornar uma superfície virgem de inscrições. O analista deve ser o vazio em si e “fingir esquecimento”. Trata-se, portanto, de uma atitude subjetiva, interna do analista, que desencadeia, abre, institui e inaugura, verdadeiramente, o discurso analítico. Cesarotto (1987) contribui dizendo que o semblante consiste em suportar o que não se conhece, sem demonstrá-lo e que esta é a função do analista e condição de escuta.

O analista garante, que tudo o que o analisando faz serve para alguma coisa, mesmo que não se saiba o quê. O sujeito suposto-saber não é o analista que sabe tudo, mas aquele em que o paciente confia, que o que é dito não é feito em vão, não se fala à toa.

Quinet (1991) adverte que o cliente pode se apresentar ao analista para se queixar de seu sintoma e até pedir para ele se desvencilhar, mas isso não basta. É preciso que essa queixa se transforme em uma demanda endereçada àquele analista e que o sintoma passe do estatuto de resposta ao estatuto de questão, para que o cliente seja instigado a decifrá-lo. Nesse trabalho preliminar, o sintoma será questionado pelo analista que procurará saber a que esse sintoma está respondendo, que gozo esse sintoma vem delimitar. Em termos freudianos: o que fez fracassar o recalque e surgir o retorno do recalado para que fosse constituído o sintoma.

A constituição do sintoma analítico é correlata ao estabelecimento da transferência que faz emergir o sujeito suposto-saber, pivô da transferência. O sintoma, ao ser transformado em questão, ele aparece como a própria divisão do sujeito e, ao encontrar o endereço certo que é o analista, se torna o sintoma propriamente analítico. Lacan chama isso de: “o analista completa o sintoma.” Com esse sintoma, o sujeito se dirige ao analista com uma pergunta: o que isso quer dizer? O que significa isso? Tal posição inclui um saber, pois



Marcelo Augusto Resende

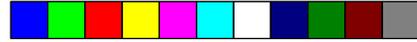
supõe que o analista detém a verdade de seu sintoma. O enigma é dirigido ao analista que é suposto deter o saber: o analista é assim incluído nesse sintoma completando-o. O analista será convocado a ocupar na transferência o lugar do Outro do sujeito a quem são dirigidas suas demandas.

O analista empresta a sua pessoa para encarnar esse sujeito suposto-saber, embora sua posição muito mais do que a posição de saber é de fato uma posição de ignorância, de não ter um saber absoluto. Segundo Násio (1999), é preciso que o analista ocupe, se aproxime o mais possível da expressão imaginária do objeto da pulsão, ou seja, que encarne o falo imaginário, um grande Outro, interlocutor das mensagens que lhe são dirigidas. “É o lugar do objeto recoberto pelo véu de um falo imaginário, opaco e enigmático” (NÁSIO, 1999, p. 46).

O estabelecimento da transferência é necessário para que uma análise se inicie, mas ela não é condicionada ou motivada pelo analista. Ela está presente desde o início. Não é portanto uma função do analista, mas do analisante. A função do analista é saber utilizá-la na direção do tratamento. No filme “Confissões muito Íntimas”, o “advogado analista” silencia a si mesmo para dar voz a sua cliente e com isso promove que ela possa fazê-lo seu analista, através da transferência.

Abstract: *Transference is a phenomenon which occurs inside or outside the boundaries of the analytical process. However, the use of transference by psychoanalysis differentiates such process from other therapy methods. Using the contributions of some psychoanalysts about the importance of transference in the process and in the direction of the treatment, this work intends to clarify the concept of transference and to allow a practical and theoretical reflection upon such.*

Key-words: *transference, unconscious, pulsion object, phallus, subject supposed-knowledge, semblance, symptom.*



A transferência como direção do tratamento analítico

REFERÊNCIAS

ALAIN MILLER, Jacques. **Percorso de Lacan – uma introdução**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

BIRMAN, Joel et al. **Transferência e interpretação**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

CESAROTTO, Oscar et al. **O que é psicanálise**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1987.

FÉDIDA, Pierre. **Clínica psicanalítica – estudos**. São Paulo: Escuta, 1988.

FREUD, Sigmund. **A dinâmica da transferência**. ESB. Rio de Janeiro: Imago. 1969, vol XII, p. 133-143.

_____. **Observações sobre o amor transferencial**. ESB. Rio de Janeiro: Imago. 1969, vol XII, p. 207-223.

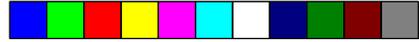
GREENSON, Ralph. **A técnica e a prática da psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, 1981.

HORNSTEIN, Luis. **Cura psicanalítica e sublimação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

NASIO, J.D. **Como trabalha um psicanalista?** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.,1999.

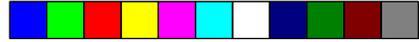
_____. **Cinco lições sobre a teoria de Jacques Lacan**. Rio de Janeiro: J. Zahar Ed.,1993.

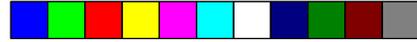
QUINET, Antônio. **As 4 +1 condições de análise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.,1991.



SEÇÃO ESPECIAL







A PSICOLOGIA NO CENTRO DE TREINAMENTO POLICIAL

ELIENE LIMA DE SOUZA

Capitã Psicóloga da PMMG. Mestre em Psicologia pela UFMG.

Resumo: *O artigo apresenta as principais atividades desenvolvidas pelo Centro de Treinamento Policial - CTP, bem como as atribuições da Seção de Orientação Psicopedagógica desse Centro, discorrendo a respeito das práticas psicológicas desenvolvidas no CTP e apresentando as principais conquistas e desafios desse campo do saber, ao longo de todo o período de existência da seção.*

Palavras-chave: *Treinamento. Práticas psicológicas. Conquistas. Desafios.*

1 APRESENTAÇÃO

A boa utilização do aprendizado é uma das principais virtudes do ser humano, que em processo de crescimento faz da educação um instrumento para a propagação daquilo que assimila. Educação, aqui vista como uma possibilidade de construção do conhecimento, engloba o ato de ensinar juntamente com o de aprender, e tem entre os seus objetivos fundamentais a passagem da cultura de geração para geração.

A história, que coincide com a existência da espécie humana, vislumbra essa transmissão de conhecimentos feita basicamente pelos processos de observação e pela narrativa. Muitas vezes, era contando-se uma história que a aprendizagem ocorria. Nos dias atuais, em razão dos sucessos da tecnologia, a narrativa e a observação ainda são instrumentos de transmissão do saber, entretanto, avançou de espaços reduzidos à família e à escola, para fazer parte também do ambiente organizacional. Assim, o treinamento, também conhecido como educação continuada, é um dos aspectos enfatizados no mundo corporativo, seja ele público ou privado.

Rev. Psicologia: S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 85-92, jan./dez. 2008

85



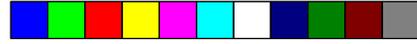
A Psicologia no Centro de Treinamento Policial

Na Polícia Militar, a preocupação com esse assunto sempre existiu, contudo, se trabalhava com formatos que foram aperfeiçoados ao longo dos tempos. Os policiais militares mais antigos certamente ainda se lembram das chamadas instruções “intensiva” e “extensiva”. Nos dias atuais, falamos em “Treinamento Policial Básico”, “Treinamento Técnico”, “Treinamento Tático” e “Treinamento Complementar”.

A operacionalização dessa mudança ocorreu a partir da publicação da Resolução 3.554, de 22 de setembro de 2000, que criou o Centro de Treinamento Policial (CTP). O CTP foi idealizado para a unificação da doutrina de treinamento policial em toda a Corporação, por intermédio de cursos de capacitação e atualização dos policiais militares, e instalado na Academia de Polícia Militar em 16 de março de 2001, ano em que foram iniciados os primeiros trabalhos. Naturalmente, a sua existência não fez com que outras Unidades da PMMG deixassem de promover atividades de treinamento, contudo, a gestão do Treinamento Policial passou a ser realizada por oficiais e praças pertencentes ou vinculados ao CTP.

O Treinamento Policial Básico - TPB, que tem por objetivo preparar o policial militar de todos os postos e graduações para a atividade operacional, se reveste de significado especial no contexto geral da Polícia Militar. A matriz curricular do TPB é composta por disciplinas que buscam o aprimoramento em técnica policial, defesa pessoal policial, treinamento com arma de fogo, pronto-socorrismo, ética e doutrina policial. Além dessas disciplinas, o TPB também é um momento em que o treinando tem a oportunidade de verificar seu condicionamento físico, pela realização do Teste de Aptidão Física (TAF), bem como seu desempenho no tiro policial, pela Avaliação Prática de Tiro (APT). Ao final das atividades da semana de treinamento, o policial militar realiza também uma Avaliação Teórica sobre os conteúdos que lhe foram ministrados.

O CTP também produz e reproduz material didático para capacitação profissional fora do ambiente da Academia de Polícia



Eliene Lima de Souza

Militar, sobretudo nas Unidades do interior do Estado. Mediante a produção e distribuição de vídeo-aula, o Centro de Treinamento possibilita o acesso de muitos policiais militares aos conteúdos que são ministrados no TPB, e que contribuem para o bom desempenho profissional na execução da atividade-fim da Polícia Militar de Minas Gerais. A informatização de técnicas descritas em manuais de prática policial e sua reprodução em vídeos de treinamento fizeram da nossa Corporação a primeira polícia da América Latina a possibilitar o treinamento policial com base na utilização de CD-ROOM. Outros projetos desafiadores fazem parte de propostas do CTP, tais como a disponibilização de conteúdos na internet e em uma biblioteca multimídia.

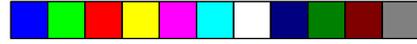
A amplitude da missão do Centro de Treinamento Policial é percebida pelos resultados já computados, haja vista que no Treinamento Policial Básico, realizado no âmbito da APM, foram treinados 37.168 policiais militares, entre os anos de 2002 e 2007. Nos quatro primeiros meses do biênio 2008-2009, foram treinados 2.404 policiais militares.

2 AS PRÁTICAS DA PSICOLOGIA NO CTP

A estrutura organizacional do CTP, bem como a dos demais Centros da Academia de Polícia Militar (a exceção do Centro de Pesquisa e Pós-graduação), contempla a existência de uma Seção de Orientação Psicopedagógica - SOP, chefiada por um profissional de psicologia integrante do Quadro de Oficiais de Saúde da PMMG. As atribuições vinculadas à psicologia possuem ampla abrangência por diversas áreas dessa ciência, contudo privilegiando o apoio às atividades de educação ali praticadas. A seguir, serão descritos os principais trabalhos que são executados pela SOP, tanto no TPB quanto no Treinamento Complementar.

2.1 A Psicologia no TPB

O Treinamento Policial Básico é a modalidade de treinamento que apresenta maior demanda no Centro de Treinamento Policial, quer



A Psicologia no Centro de Treinamento Policial

seja em termos humanos, quer seja em termos materiais. Conforme foi citado na apresentação do CTP, trata-se de uma atividade que possui cinco disciplinas teóricas e três avaliações. O Centro trabalha, em média, com seis turmas semanais compostas por 35 alunos em cada uma, o que reflete em grande volume de atividades docentes e administrativas.

A psicologia vem apoiando a Coordenadoria do TPB em diversas frentes de trabalho, como podemos conferir nas atribuições citadas abaixo.

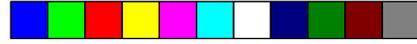
2.1.1 Avaliação do TPB

Ao término de cada semana de treinamento, os policiais militares que frequentaram o TPB respondem um questionário cujo objetivo é a avaliação da contribuição dos conteúdos ministrados nas disciplinas à atuação profissional dos treinandos e também o desempenho do corpo docente. Os discentes são convidados, ainda, a deixar, nesse questionário, suas sugestões de temas a serem ministrados nos biênios futuros do TPB e a fazerem uma auto-avaliação de seu aprendizado.

São de responsabilidade da SOP a elaboração e aplicação desse questionário, bem como sua tabulação e análise dos dados colhidos, os quais são transformados em relatórios e compartilhados com os demais integrantes do Centro com vistas a contribuir com o planejamento das atividades de treinamento. A partir desta prática é possível aos instrutores avaliarem a qualidade de seu trabalho, corrigirem falhas e aprimorarem o processo de ensino e aprendizagem. Além disso, os dados coletados são utilizados pelos chefes-de-seção para subsidiar o planejamento de novos treinamentos.

2.1.2 Encerramento do TPB

Ao longo do biênio 2006-2007 do TPB, foram designadas 2 h/a para a realização de uma dinâmica de encerramento junto aos policiais militares que realizaram o treinamento. O objetivo principal da atividade foi possibilitar ao discente uma reflexão sobre a



Eliene Lima de Souza

contribuição dos conteúdos estudados, ao longo da semana, para a melhoria do seu desempenho profissional. Pretendia-se, ainda, através da dinâmica, levar o policial à conscientização de que o treinamento é uma prática que deve ser continuada, não bastando o contato com as técnicas apenas durante o TPB. O Planejamento e a coordenação dessa atividade, que foi executada pelos monitores das turmas, ficaram a cargo da SOP do Centro.

2.1.3 Atendimento ao Corpo Docente e Discente

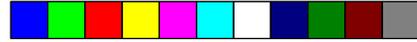
Além de contribuir com os conhecimentos em psicologia clínica e educacional no que tange ao planejamento de estratégias didáticas, cabe à SOP o acompanhamento de aulas para fornecimento de feedback sobre aspectos didáticos e psicológicos, visando à melhoria do relacionamento entre professor e aluno e à correta utilização de recursos que possibilitem a maximização da absorção do conhecimento transmitido.

Considerando-se que a tropa recebida no CTP, para treinamento, tem um curto período de permanência na Escola, o atendimento clínico a esse público se restringe ao acolhimento e/ou encaminhamento em situação de urgência psicológica.

2.2 A Psicologia no Treinamento Complementar

O Treinamento Complementar na PMMG envolve seminários, cursos, congressos e treinamentos específicos. No que diz respeito aos treinamentos ministrados na própria Academia, cabe à Psicologia, através da SOP/CTP, o acompanhamento de reuniões com docentes, as quais devem anteceder o início das aulas, bem como a assessoria, quando solicitada, em preparação de estratégias didáticas.

À Psicologia cabe, ainda, a recepção dos discentes, objetivando a integração grupal, o levantamento de expectativas e a elaboração do perfil da turma a ser treinada. Esses dados são coletados mediante a aplicação de questionários os quais, após tabulados e



A Psicologia no Centro de Treinamento Policial

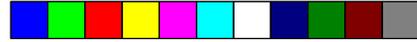
analisados, são transformados em relatórios e encaminhados à Coordenação dos cursos.

Alguns treinamentos realizados e/ou gerenciados pelo CTP, em razão da especificidade da área de atuação contemplada, exigem que haja uma triagem entre os policiais militares candidatos a frequentá-los. Essa triagem geralmente é realizada por comissões mistas compostas por oficiais com formação acadêmica que lhe capacite a essa função e por profissionais de psicologia pertencentes à Corporação. Na maioria dos casos, cabe ao serviço de psicologia do CTP a atuação nessas comissões.

A atividade docente também está incluída entre os encargos do serviço de psicologia. Naquelas disciplinas específicas desse campo do saber, incluídas nas matrizes curriculares de determinados Treinamentos Complementares, cabe à SOP assumir o planejamento didático e a titulação das aulas.

3 OUTRAS ATIVIDADES NO CTP

Num grau de importância equiparado à aplicação da Psicologia Educacional, nas atividades do CTP, a Psicologia Organizacional e do Trabalho também tem lugar de destaque dentre as atribuições da SOP. Sendo assim, a assessoria aos chefes de seção, subchefe e chefe do Centro são práticas comuns e frequentes no dia a dia do profissional de psicologia do CTP, além do acompanhamento do clima organizacional e nível motivacional dos integrantes. Com esse objetivo, estudos e pesquisas sobre condições de trabalho são realizados, com a consequente elaboração de documentos e planejamentos de ações preventivas visando à preservação da saúde do trabalhador do CTP. Há que se ressaltar uma condição peculiar a esse Centro, que o difere dos demais Centros da APM, que é a inexistência de um corpo docente diverso do corpo administrativo. Sendo assim, a carga de trabalho exaustiva muitas vezes provoca desmotivação nos integrantes, e até mesmo o adocimento. Nessas circunstâncias, o acolhimento clínico,



Eliene Lima de Souza

orientação e/ou encaminhamento dos integrantes do CTP a serviços especializados de saúde, pode se fazer necessário.

Outra demanda prevista para a SOP/CTP é a avaliação e emissão de parecer em vídeos produzidos pela Coordenadoria de Multimídia, no que tange ao impacto que as imagens e falas neles envolvidos podem provocar.

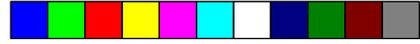
4 CONQUISTAS E DESAFIOS

A confiança que a chefia e a subchefia do Centro vêm depositando nos pareceres e ações desencadeados pelo serviço de psicologia do CTP é a principal conquista computada ao longo desses anos de existência da SOP. Nos diversos planejamentos e discussões realizados no âmbito da administração da Unidade, a assessoria psicológica é constantemente requisitada, além da solicitação da participação na elaboração de importantes documentos que são encaminhados a outros escalões da Polícia Militar, grande parte deles sendo embasados na preocupação com a saúde do trabalhador.

Essa confiança pode ser observada, ainda, junto aos demais superiores e em relação aos pares e subordinados, os quais estão frequentemente procurando a seção para manifestações diversas quanto à vida pessoal e profissional, além de assessoria em gestão de pessoas e de projetos.

Abstract: *The article presents the main activities developed by the Police Training Center - CTP as well as the functions of the Guidance Section of this psychopedagogic Center, talk about the psychological practices developed in the CTP and presenting the main achievements and challenges of this field of knowledge over the whole period of existence of the section.*

Key-words: *Training. Psychological practices. Achievements. Challenges.*

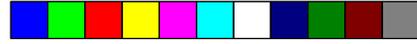


A Psicologia no Centro de Treinamento Policial

REFERÊNCIA

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução n. 3911** de 02 de Fevereiro de 2007. Aprova as Diretrizes da Educação de Polícia Militar. Boletim Geral da Polícia Militar. Belo Horizonte, 2007.





COMENTÁRIO SOBRE A LEI 10.216

Maj. PM QOS Elaine Maria do Carmo Zanolla Dias de Souza

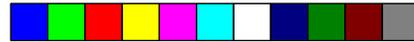
Com a Reforma Sanitária Brasileira e com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) em 1988, o Ministério da Saúde inicia a implantação de novas políticas de saúde, entre as quais a de saúde mental. Nesse campo, as novas políticas foram influenciadas principalmente pelo Projeto de Lei do deputado Paulo Delgado, com entrada no Congresso Nacional em 1989, que propõe a regulamentação dos direitos da pessoa com transtornos mentais e a extinção progressiva dos manicômios no país.

Esse projeto de lei tornou-se um marco na história do movimento da Reforma psiquiátrica nos campos legislativo e normativo. Movimentos sociais em vários estados vão gradualmente conseguindo aprovar leis que determinam a substituição progressiva dos leitos psiquiátricos por uma rede integrada de atenção à saúde mental.

Após 12 anos de tramitação no Congresso Nacional a Lei Paulo Delgado é sancionada no país, após sofrer várias modificações no texto normativo. Assim, a Lei Federal 10.216 redireciona a assistência em saúde mental, privilegiando o oferecimento de possibilidades de tratamento de base comunitária.

O Ministério da Saúde determina, então, a implantação de critérios mínimos de adequação e humanização dos hospitais especializados e assistência psiquiátrica. São características principais dessa reforma:

- A mudança do atendimento público em Saúde Mental, melhorando o acesso da população aos serviços;
- Mudança do modelo de tratamento: no lugar do isolamento, o convívio na família e na comunidade;
- O atendimento é feito em CAPS - Centros de Atenção Psicossocial, Residências Terapêuticas, Ambulatórios, Hospitais Gerais e



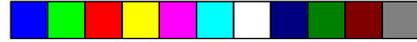
Centros de Convivência;

- As internações, quando necessárias, são feitas em hospitais gerais ou nos CAPS/24 horas. Os hospitais psiquiátricos de grande porte vão sendo progressivamente substituídos, ficando proibida a criação de novos leitos psiquiátricos, exceto nos hospitais gerais.

A política nacional de saúde mental tem como objetivo reduzir progressivamente os leitos psiquiátricos, qualificar, expandir e fortalecer a rede extra hospitalar. Pretende ainda, incluir as ações da saúde mental na atenção básica, implementar uma política de atenção integral a usuários de álcool e outras drogas, implantar o programa “De Volta Para Casa”, manter um programa permanente de formação de recursos humanos para reforma psiquiátrica, promover direitos de usuários e familiares incentivando a participação no cuidado, garantir tratamento digno e de qualidade ao portador de sofrimento mental e avaliar continuamente todos os hospitais psiquiátricos por meio do Programa Nacional de Avaliação dos Serviços Hospitalares - PNASH/ Psiquiatria.

A Polícia Militar de Minas Gerais, buscando construir os alicerces para se adequar a estes parâmetros preconizados pelo Ministério da Saúde, passa a investir na modernização de seus dispositivos de trabalho. Para tanto, está sendo criado o Centro de Referência em Saúde Mental - CRSM, que significará um avanço em termos da assistência para os usuários. O referido Centro será composto de uma Unidade de Urgência Psiquiátrica e Psicológica – UPSI; da Clínica de Ambulatórios de Psiquiatria e Psicologia - CLIPPS; e da Clínica de Referência de Alcoolismo – CRA.

O projeto do CRSM foi idealizado e formatado, considerando as legislações de saúde mental em vigor, emanadas pelo Ministério da Saúde.



LEI Nº 10.216, DE 6 DE ABRIL DE 2001.

Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Os direitos e a proteção das pessoas acometidas de transtorno mental, de que trata esta Lei, são assegurados sem qualquer forma de discriminação quanto à raça, cor, sexo, orientação sexual, religião, opção política, nacionalidade, idade, família, recursos econômicos e ao grau de gravidade ou tempo de evolução de seu transtorno, ou qualquer outra.

Art. 2º Nos atendimentos em saúde mental, de qualquer natureza, a pessoa e seus familiares ou responsáveis serão formalmente cientificados dos direitos enumerados no parágrafo único deste artigo.

Parágrafo único. São direitos da pessoa portadora de transtorno mental:

I - ter acesso ao melhor tratamento do sistema de saúde, consentâneo às suas necessidades;

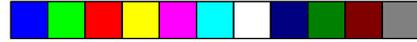
II - ser tratada com humanidade e respeito e no interesse exclusivo de beneficiar sua saúde, visando alcançar sua recuperação pela inserção na família, no trabalho e na comunidade;

III - ser protegida contra qualquer forma de abuso e exploração;

IV - ter garantia de sigilo nas informações prestadas;

V - ter direito à presença médica, em qualquer tempo, para esclarecer a necessidade ou não de sua hospitalização involuntária;

VI - ter livre acesso aos meios de comunicação disponíveis;



Legislação

VII - receber o maior número de informações a respeito de sua doença e de seu tratamento;

VIII - ser tratada em ambiente terapêutico pelos meios menos invasivos possíveis;

IX - ser tratada, preferencialmente, em serviços comunitários de saúde mental.

Art. 3º É responsabilidade do Estado o desenvolvimento da política de saúde mental, a assistência e a promoção de ações de saúde aos portadores de transtornos mentais, com a devida participação da sociedade e da família, a qual será prestada em estabelecimento de saúde mental, assim entendidas as instituições ou unidades que ofereçam assistência em saúde aos portadores de transtornos mentais.

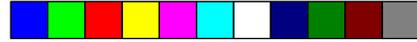
Art. 4º A internação, em qualquer de suas modalidades, só será indicada quando os recursos extra-hospitalares se mostrarem insuficientes.

§ 1º O tratamento visará, como finalidade permanente, a reinserção social do paciente em seu meio.

§ 2º O tratamento em regime de internação será estruturado de forma a oferecer assistência integral à pessoa portadora de transtornos mentais, incluindo serviços médicos, de assistência social, psicológicos, ocupacionais, de lazer, e outros.

§ 3º É vedada a internação de pacientes portadores de transtornos mentais em instituições com características asilares, ou seja, aquelas desprovidas dos recursos mencionados no § 2º e que não assegurem aos pacientes os direitos enumerados no parágrafo único do art. 2º.

Art. 5º O paciente há longo tempo hospitalizado ou para o qual se caracterize situação de grave dependência institucional, decorrente de seu quadro clínico ou de ausência de suporte social, será objeto de política específica de alta planejada e reabilitação



Legislação

psicossocial assistida, sob responsabilidade da autoridade sanitária competente e supervisão de instância a ser definida pelo Poder Executivo, assegurada a continuidade do tratamento, quando necessário.

Art. 6º A internação psiquiátrica somente será realizada mediante laudo médico circunstanciado que caracterize os seus motivos.

Parágrafo único. São considerados os seguintes tipos de internação psiquiátrica:

I - internação voluntária: aquela que se dá com o consentimento do usuário;

II - internação involuntária: aquela que se dá sem o consentimento do usuário e a pedido de terceiro; e

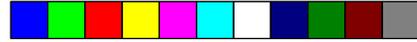
III - internação compulsória: aquela determinada pela Justiça.

Art. 7º A pessoa que solicita voluntariamente sua internação, ou que a consente, deve assinar, no momento da admissão, uma declaração de que optou por esse regime de tratamento.

Parágrafo único. O término da internação voluntária dar-se-á por solicitação escrita do paciente ou por determinação do médico assistente.

Art. 8º A internação voluntária ou involuntária somente será autorizada por médico devidamente registrado no Conselho Regional de Medicina - CRM do Estado onde se localize o estabelecimento.

§ 1º A internação psiquiátrica involuntária deverá, no prazo de setenta e duas horas, ser comunicada ao Ministério Público Estadual pelo responsável técnico do estabelecimento no qual tenha ocorrido, devendo esse mesmo procedimento ser adotado quando da respectiva alta.



Legislação

§ 2º O término da internação involuntária dar-se-á por solicitação escrita do familiar, ou responsável legal, ou quando estabelecido pelo especialista responsável pelo tratamento.

Art. 9º A internação compulsória é determinada, de acordo com a legislação vigente, pelo juiz competente, que levará em conta as condições de segurança do estabelecimento, quanto à salvaguarda do paciente, dos demais internados e funcionários.

Art. 10 Evasão, transferência, acidente, intercorrência clínica grave e falecimento serão comunicados pela direção do estabelecimento de saúde mental aos familiares, ou ao representante legal do paciente, bem como à autoridade sanitária responsável, no prazo máximo de vinte e quatro horas da data da ocorrência.

Art. 11 Pesquisas científicas para fins diagnósticos ou terapêuticos não poderão ser realizadas sem o consentimento expresso do paciente, ou de seu representante legal, e sem a devida comunicação aos conselhos profissionais competentes e ao Conselho Nacional de Saúde.

Art. 12 O Conselho Nacional de Saúde, no âmbito de sua atuação, criará comissão nacional para acompanhar a implementação desta Lei.

Art. 13 Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

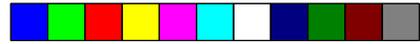
Brasília, 6 de abril de 2001; 180º da Independência e 113º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Jose Gregori

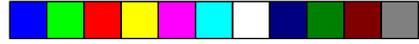
José Serra

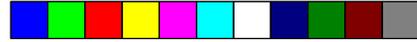
Roberto Brant



NORMAS EDITORIAIS







NORMAS EDITORIAIS PARA PUBLICAÇÃO DE TEXTOS NA REVISTA DE PSICOLOGIA, SAÚDE MENTAL E SEGURANÇA PÚBLICA.

Art. 1º - A Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública – ISSN 1807-2585 – é editada anualmente pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), com a finalidade de publicar trabalhos, pesquisas, ensaios científicos ou filosóficos, ou matérias de interesse para a prática da Psicologia no geral, tendo como foco a interseção dos campos de conhecimento relativos à saúde mental e à segurança pública.

Temas ligados à Psicologia, Psicanálise, Saúde Mental, Saúde Pública, Saúde do Trabalhador e Segurança Pública, voltados tanto para o ser humano e sua prática profissional, quanto para as relações entre instituição e sociedade são de interesse para a discussão contemporânea das políticas públicas de segurança.

Art. 2º - São aceitos, para publicação, artigos originais escritos em Português, nas seguintes categorias:

a) Resenha: revisão crítica e sucinta de obras recentes, realizada por especialista na área e que se constitua em um resumo comentado, que dê uma visão geral sobre a obra. Os textos devem ser relacionados à área da Psicologia.

b) Relato de Pesquisa Empírica: resumo ou descrição de estudo que recorra a dados empíricos, abordados por metodologia científica quantitativa ou qualitativa.

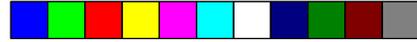
c) Relato de Pesquisa Teórica: resumo ou descrição de estudo que recorra à análise de construtos teóricos.

d) Relato de Experiência Profissional: estudo de caso de interesse para a atuação de psicólogos em diferentes áreas.

e) Ensaio Científico ou Filosófico: estudo de determinado assunto que traga contribuições para seu entendimento ou emprego no campo da saúde mental e temáticas emergentes.

f) Seção Especial: a critério do Conselho Editorial e sob sua responsabilidade, entrevista, texto elucidativo, descrição de procedimento e legislação ou norma em vigor, relacionados aos temas de interesse da Revista.

Rev. Psicologia - S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 101-110, jan./dez. 2008 101



Normas Editoriais

g) Carta ao Editor: opiniões a respeito de artigos publicados na Revista ou respostas de autores à crítica formulada a artigo de sua autoria.

Art. 3º - As propostas de texto para publicação devem atender às seguintes formalidades:

I - IDENTIFICAÇÃO

1 A folha de rosto deverá conter as seguintes informações:

- a) título (e subtítulo, se houver) em Português e em Inglês;
- b) nome completo dos autores;
- c) titulação e afiliação institucional de cada autor;

d) endereços postal e eletrônico (se houver) completos do autor responsável pelo encaminhamento do artigo (incluir CEP, e-mail e telefones de contato).

2 A segunda folha (modelo anexo) deverá conter as seguintes informações:

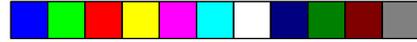
- a) título (e subtítulo, se houver) em Português;
- b) resumo em Português com até 250 palavras;
- c) palavras-chave em Português, em letras minúsculas e separadas por ponto;
- d) resumo em Inglês (Abstract);
- e) key-words.

II - ELEMENTOS DO TEXTO

1 Elementos Pré-textuais:

a) Título e Subtítulo (se houver): devem figurar na página de rosto e na segunda folha do texto, diferenciados tipograficamente do corpo do texto; o subtítulo deverá ser digitado em caixa baixa e separado do título por dois-pontos (:);

b) Autor(es): nome(s) do(s) autor(es) acompanhado(s) de sua titulação, da afiliação institucional de cada autor (instituição de ensino ou profissional com a qual mantém vínculo) e endereços postal e eletrônico do autor responsável pelo encaminhamento do artigo;



Normas Editoriais

c) Resumo na Língua do Texto: elemento obrigatório, constituído de sequência de frases concisas e objetivas, e não de simples enumeração de tópicos, deve traduzir, sinteticamente, o conteúdo do trabalho; elaborado com até duzentas e cinquenta palavras, o resumo é seguido das palavras representativas do conteúdo do trabalho (palavras-chave ou descritores);

d) Palavras-chave na Língua do Texto: elemento obrigatório, as palavras-chave devem figurar logo abaixo do resumo, antecedidas da expressão “Palavras-Chave”, separadas entre si por ponto e finalizadas também por ponto; recomenda-se o limite de até cinco palavras-chave;

e) Resumo em Língua Estrangeira: elemento obrigatório, versão do resumo na língua do texto para o idioma de divulgação internacional, com as mesmas características: Abstract (Inglês);

f) Palavras-chave em Língua Estrangeira: elemento obrigatório, versão das palavras-chave na língua do texto para a mesma língua do resumo em língua estrangeira: Key-words (Inglês).

2 Elementos Textuais:

Os elementos textuais organizar-se-ão, mesmo implicitamente, em introdução, desenvolvimento e conclusão:

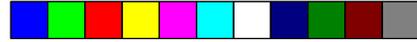
a) Introdução: parte inicial do texto na qual devem constar a delimitação do assunto tratado, os objetivos da pesquisa e outros elementos necessários para situar o tema do texto. Trata-se do elemento explicativo do autor para o leitor.

b) Desenvolvimento: parte principal do texto que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado. Divide-se em seções e subseções. Parte mais extensa do texto, visa a expor as principais idéias. É, em essência, a fundamentação lógica do trabalho.

c) Conclusão ou Considerações Finais: parte final do texto na qual se apresentam as conclusões correspondentes aos objetivos ou questões da pesquisa. A conclusão destaca os resultados obtidos na pesquisa ou estudo. Deve ser breve e pode incluir recomendações ou sugestões para outras pesquisas na área.

3 Elementos Pós-textuais:

São constituídos de:



Normas Editoriais

a) Nota(s) explicativa(s), se houver: a numeração das notas explicativas é feita em algarismos arábicos. Deve ser única e consecutiva para cada texto. Não se inicia a numeração a cada página;

b) Referências: elemento obrigatório, elaboradas conforme **NBR 6023/2002**.

III - FORMATAÇÃO DO TEXTO

1. O texto original terá o limite de, no mínimo, cinco e, no máximo, trinta laudas A-4, excetuando-se o resumo, tabelas, ilustrações e referências.

2. Fonte “*Times New Roman*”, estilo normal, tamanho 12.

3. Espaço 1,5 entre linhas e alinhamento justificado.

4. Margens: esquerda = 3 cm; superior, inferior e direita = 2,5 cm.

5. Numeração: ao final da página, centralizada.

6. Parágrafos iniciados a 1,25 cm da margem esquerda.

7. A referência a autores no decorrer do texto deverá obedecer à forma (autor, data) ou (autor, data, página). Todos os autores citados no texto, e apenas eles, devem estar presentes nas referências com as informações completas.

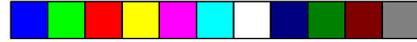
8. Diferentes títulos do mesmo autor e publicados no mesmo ano deverão ser diferenciados com o acréscimo de uma letra depois da data (ex. 2001a; 2001b; 2001c).

9. As notas de pé de página, destinadas a explicações e informações complementares, deverão ser numeradas seqüencialmente.

10. Citações, referências, figuras e tabelas deverão seguir as normas da *American Psychological Association [APA]*, segundo os exemplos abaixo:

“Sugiro aos psicodramatistas que o carnaval de Veneza é uma terapia coletiva” (Alves, 1998, p. 67). A citação sem transcrição literal deve especificar, entre parênteses, apenas a data de publicação. Ex.: Segundo Alves (1998) (...); Alves (1998) acrescenta que (...).

Caso a data da publicação original seja citada, deve ser seguida pela data da reedição consultada. Ex.: (Alves, 1996/1998).



Normas Editoriais

Quando se tratar de citações longas, que ultrapassem três linhas, deve ser utilizado o recuo para citação, a partir da margem esquerda.

IV - CITAÇÕES

A transcrição literal de um texto deve ser delimitada por aspas, seguida do sobrenome do autor, data e página citada.

V- LUSTRAÇÕES, GRÁFICOS, DESENHOS, QUADROS E TABELAS

Devem restringir-se ao absolutamente necessário à clareza do texto e situar-se o mais próximo possível do trecho em que são mencionados, devidamente numerados segundo sua ordem de apresentação. Devem ser confeccionados em preto e branco, com legendas, títulos e fontes claros e objetivos. O título das tabelas deve ser colocado acima delas, em letras minúsculas indicativas de seu conteúdo. Os títulos das figuras devem ser apresentados abaixo delas. Quaisquer desses recursos, quando utilizados, devem ser suficientemente informativos para ser compreendidos sem necessidade de recorrer ao texto.

VI - PÁGINAS

No caso de citação direta usar “pp.”, se a fonte for mais de uma página, ou “p.”, se a fonte é apenas uma página.

Exemplo: Valle, 1994, p. 185. Valle, 1994, pp. 252-253.

VII - REFERÊNCIAS

A lista de referências completa deve ser apresentada ao final do texto, em ordem alfabética, a partir do sobrenome do primeiro autor.

1 Livro escrito em Português:

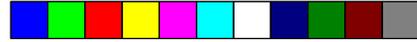
Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). *Título: subtítulo*. Local de Publicação: Editora.

Exemplo: Moss, Thelma. (1979). *O Corpo elétrico: uma viagem pessoal aos mistérios da pesquisa parapsicológica, à bioenergética e à fotografia Kirlian*. São Paulo: Cultrix.

2 Obra traduzida:

Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). *Título: subtítulo*

Rev. Psicologia - S. Mental e Segurança Pública, B Hte., 5, 101-110, jan./dez. 2008 105



Normas Editoriais

(Nome abreviado. Sobrenome, Trad.). Local de Publicação: Editora. (obra original publicada em ano de publicação).

Exemplo: Carlzon, Jan. Langerström, T. (2005). *A hora da verdade*. (M. L. N. da Silveira). Rio de Janeiro: Sextante. (Moments of Truth publicado em 1985).

3 Obras com informações adicionais:

Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). *Título: subtítulo* (Vol., ed., pp.). Local de Publicação: Editora.

Exemplo: Venosa, S. de S. (2003). *Direito civil: responsabilidade civil*. (v.4, 3.ed., 245 pp.). São Paulo:Atlas.

4 Capítulo de livro:

Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). Título do capítulo. In Nome abreviado. Sobrenome (Ed. ou Coord. ou Org.). *Título: subtítulo*. Local de Publicação: Editora.

Exemplo: Abramo, P. (1979). Pesquisa em ciências sociais. In: Hirano, Sedi (Org.). *Pesquisa social: projeto e planejamento*. São Paulo: TAQ.

5 Tese ou Dissertação:

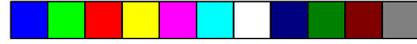
Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). *Título do Trabalho*. Tipo do documento, Instituição, cidade, estado, país.

Exemplo: Lehfeld, Neide A. de S. (1980). *Estudo de grupos familiares migrantes carentes: suas formas de organização interna*. Tese de mestrado, Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

6 Trabalho publicado em anais de congresso:

Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). Título do Trabalho publicado. *Anais do (citar o nome do evento ou a sigla do evento)* (pp. inicial e final do trabalho publicado) Cidade: Nome completo da instituição organizadora do evento (sigla, se houver).

Exemplo: Ribeiro, P.C. (1997). A Universidade e o conto de fadas científico. *Anais da 49ª reunião anual da SBPC* (pp. 397-398). Belo Horizonte: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC).



Normas Editoriais

7 Artigo em periódico científico, revista e boletim impresso:

Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). Título do artigo. *Nome do Periódico*, (cidade de publicação) volume (número), páginas.

Exemplo: Palacios, K. E. P.; Carneiro, B. P. (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *RPOT: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, (Florianópolis, SC), v. 5, n. 1, pp. 45-70.

8 Artigo em periódico científico on-line:

Sobrenome, Nome abreviado. (ano de publicação). Título do artigo. *Nome do Periódico*, volume (número), páginas. Recuperado em dia mês, ano, de endereço eletrônico completo.

Exemplo: Warde, M. J. (2007). Repensando os estudos sociais de história da infância no Brasil. *Perspectiva*, v. 25, n.1, p. 21-39. Recuperado em 07 de março de 2008 em <http://www.perspectiva.ufsc.br/>

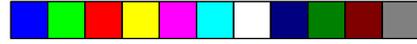
9 Leis/Constituição:

Lei nº, dia, mês e ano (ano de promulgação). Título. Local. Ano. Recuperado em dia mês, ano, de endereço eletrônico completo.

Exemplo: **Decreto nº 6.384, de 27 de fevereiro de 2008**. Dá nova redação ao § 6º do art. 16 do Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Brasília. 2008. Recuperado em 7 de março de 2008, em <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/2008/6384.htm>.

Art. 4º - Para submeter seu texto à aprovação pelo Conselho Editorial:

1. O autor deve tomar conhecimento das normas editoriais da Revista e adotá-las.
2. Os textos enviados para publicação devem ser inéditos e originais.
3. Haverá seleção de textos, mediante análise fundada nos seguintes critérios:
 - a) adequação aos objetivos da Revista;
 - b) padrão literocientífico atestado pelo respectivo Conselho Editorial;



Normas Editoriais

c) adequação às normas editoriais da Revista.

4. Os textos poderão ser devolvidos aos autores, para as diligências recomendadas ou indicadas pelo Conselho Editorial.

5. Depois de aceitos, os textos poderão sofrer pequenas modificações quanto à forma, para a manutenção dos princípios de legibilidade e aceitabilidade da publicação.

6. O autor, se policial militar de Minas Gerais, será remunerado de acordo com a legislação específica da PMMG, desde que seu texto tenha sido aprovado pelo Conselho Editorial e publicado.

7. Os textos serão analisados, sem que o Conselheiro Analista saiba o nome e outros dados qualificativos do autor (*blinded review*).

8. Os textos enviados ao Conselho Editorial serão analisados por **quatro** Conselheiros.

9. Os interessados na publicação devem encaminhar seus textos, em uma cópia impressa em papel – tamanho A4 – formato retrato –, digitada somente no anverso, e uma cópia em disquete, CD ou e-mail (cpp@pmmg.mg.gov.br), ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, mediante ofício que conterà, obrigatoriamente:

a) cessão do direito autoral patrimonial à PMMG para a publicação na Revista;

b) declaração de que o texto é original e inédito, conforme modelo constante do Anexo Único a estas Normas.

10. Serão enviados aos autores dois exemplares do número da Revista, por artigo publicado.

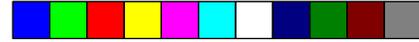
Art. 5º - Os casos omissos serão solucionados pelo Conselho Editorial.

Art. 6º - Estas Normas entram em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º - Revogam-se as disposições contrárias.

Belo Horizonte, 4 de abril de 2008.

Conselho Editorial



Normas Editoriais

ANEXO ÚNICO

FORMULÁRIO DE AUTORIA E RESPONSABILIDADE

Título do Artigo em Português: _____

Título do Artigo em Inglês: _____

Nome(s) completo(s) do(s) Autor(es) e E-mails:

Os Autores do presente trabalho asseguramos que:

a) todos os autores mencionados acima participamos do trabalho e podemos nos responsabilizar publicamente por ele;

b) todos os autores revisamos a forma final do trabalho e o aprovamos para publicação na Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública;

c) nem este trabalho, nem outro substancialmente a ele semelhante, em conteúdo, foram publicados nem estão sendo considerados para publicação em outro periódico, sob nossa autoria e conhecimento;

d) este trabalho está sendo submetido ao exame do Conselho Editorial da Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública, com o conhecimento e aprovação da Instituição ou Organização à qual somos afiliados;

e) concordamos com que, no caso da aceitação deste trabalho pelo Conselho Editorial da Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública, ela assumirá os respectivos direitos autorais patrimoniais e se tornará responsável por sua reprodução, sem nossa autorização prévia.

Local e data

Assinaturas dos autores, na mesma ordem em que constam acima.

Nome completo

Nome completo

Nome completo

